New Nouveau Brunswick

Department of Finance

Performance Management Review

Department of Finance
2001

Table of Contents

PROJECT STRUCTURE 4

ACKNOWLEDGEMENTS 5

EXECUTIVE SUMMARY 6

RECOMMENDATIONS 7

BACKGROUND 10

OBJECTIVE OF ASSIGNMENT 10

PERFORMANCE MANAGEMENT IN THE NEW BRUNSWICK PUBLIC SECTOR 11

METHODOLOGY 12

REVIEW OF PRINCIPLES AND SUCCESS INDICATORS AS OUTLINED IN THE "BLUE BOOK" 13

- LINKED TO STRATEGIC OBJECTIVES OF THE DEPARTMENT AND THE GOVERNMENT 13
- EASILY UNDERSTOOD AND WELL COMMUNICATED 13
- LEGALLY DEFENSIBLE/PERCEIVED AND EXPERIENCED AS FAIR AND EQUITABLE 14
- RECOGNIZING BOTH INDIVIDUAL AND TEAM CONTRIBUTIONS/ VIEW TEAMWORK AND COOPERATION AS VALUES TO BE SUPPORTED 14
- SUFFICIENTLY FLEXIBLE TO RECOGNIZE DIFFERENT ORGANIZATIONAL CULTURES 15
- VISIBLE COMMITMENT OF SENIOR MANAGEMENT/PROVIDE TWO-WAY COMMUNICATION BETWEEN THE MANAGER AND EMPLOYEE 16
- PERFORMANCE MANAGEMENT AS A BUSINESS TOOL/ MANAGERS WHO ARE TRAINED AND COMMITTED 17
- BE DYNAMIC AND EVOLVING RATHER THAN STATIC 18

REVIEW OF OTHER KEY FEATURES OF PERFORMANCE MANAGEMENT ADDRESSED IN THE "BLUE BOOK" 18

- NON-FINANCIAL RECOGNITION AND REWARD 18
- LINKING PAY TO PERFORMANCE 19
- RATING SCALE 20
- IDENTIFICATION OF TRAINING NEEDS 20
- CHALLENGES TO IMPLEMENTATION OF THE PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM 21

REVIEW OF KEY FINDINGS 22

RECOMMENDATIONS 23

APPENDIX A: GLOSSARY OF ABBREVIATIONS 26

APPENDIX B: PERFORMANCE MANAGEMENT IN THE N.B. PUBLIC SECTOR (BLUE BOOK) 27

- INTRODUCTION 27
- BACKGROUND 27
- DEFINITIONS 28
- NON-FINANCIAL RECOGNITION AND REWARD 30
- LINKING PAY TO PERFORMANCE 31
- CHANGING THE PAY SYSTEM 32
- NON-BARGAINING CLASSIFICATION AND PAY PLAN 33
- IMPLEMENTATION PROCEDURES AND DEADLINES 37

SUPPORTING MANAGEMENT AND NON-UNION EMPLOYEES 41
COMMUNICATION & TRAINING 41
SUMMARY OF RECOMMENDATIONS PERFORMANCE MANAGEMENT 45

APPENDIX C: CURRENT PERFORMANCE PAY AND RE-EARNABLE INCREMENTS POLICY (ADM POLICY 2404) 49

APPENDIX D: CURRENT PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM POLICY (ADM POLICY 2601) 54

APPENDIX E: CURRENT POLICY: MANAGING UNSATISFACTORY PERFORMANCE (ADM POLICY 2602) 56

APPENDIX F: DEPUTY MINISTER SURVEY ANALYSIS 66

OVERVIEW 66
WORK PLANNING PROCESS 66
PERFORMANCE REVIEWS 67
TRAINING/CAREER DEVELOPMENT 67
ONGOING PERFORMANCE MANAGEMENT 68
PAY FOR PERFORMANCE 68
SUMMARY OF IDENTIFIED PRIORITIES 70
BARRIERS TO RECOGNIZING TEAM PERFORMANCE 71
INDIVIDUAL/TEAM ISSUES 71

APPENDIX G: DEPUTY MINISTER INTERVIEW REPORT 73

OVERVIEW 73
WORK PLANNING PROCESS 73
TRAINING AND CAREER DEVELOPMENT 73
PERFORMANCE REVIEWS 74
PAY FOR PERFORMANCE 75
OVERALL FEEDBACK 76
ROLE OF DEPUTY MINISTER COMMUNITY IN THE PERFORMANCE MANAGEMENT REVIEW PROCESS 78

APPENDIX H: SEO FOCUS GROUP REPORT 79

WORK PLANNING PROCESS 79
PERFORMANCE REVIEWS 81
TRAINING AND CAREER DEVELOPMENT 82
PAY FOR PERFORMANCE 83

APPENDIX I: HUMAN RESOURCE DIRECTORS INTERVIEW ANALYSIS 84

QUESTION 1 84
QUESTION 2 84
QUESTION 3 85
QUESTION 4 85
QUESTION 5 85
QUESTION 6 87
QUESTION 7 87
QUESTION 8 88
QUESTION 9 88
QUESTION 10 88
QUESTION 11 89
OTHER COMMENTS 89
"BLUE BOOK" STATEMENTS/INTERVIEW FEEDBACK 90

APPENDIX J: BARGAINING AGENT REPRESENTATIVE INTERVIEW ANALYSIS 95

WORK PLANNING 95

Training and Career Development 95
Performance Reviews 95
Pay for Performance 96
Other Comments 97
Suggestions for Improvement 98

APPENDIX K: PAY BAND 7 AND UNDER SUPERVISORY POSITIONS FOCUS GROUP DISCUSSION NOTES 100

Strategic Planning 100
Work Planning 101
Ongoing Performance 103
Performance Review 104
Training 107
Pay for Performance 110
10 Seconds 116

APPENDIX L: EMPLOYEE SURVEY METHODOLOGY 120

APPENDIX M: EMPLOYEE SURVEY RESULTS 122

Project Structure

Advisory Committee

Laura Freeman	Chair, Department of Finance
Pam Breau	Department of Natural Resources and Energy
John Cunningham	Department of Family and Community Services
Denis Deveau	Department of Health and Wellness
Brian Durelle	Department of Finance
Leona Hurley	Department of Finance
Andrew Kitchen	Department of Finance
Marguerite Levesque	Department of Transportation
Aline Saintonge	Department of Education

Project Team

François Varin	Department of Finance
Roberta Parker	Department of Finance

Acknowledgements

The Advisory Committee and Project Team would like to acknowledge the efforts of people who have provided expert advice, research and/or assistance:

Deputy Ministers; SEO Committee members and SEO focus group participants as well as Leona Hurley (Department of Finance) and Beth Clark (Department of Finance) who assisted with facilitation of these focus groups; departmental Human Resource Directors; bargaining agent representatives; facilitators and note-takers for pay band 7 and under managerial/supervisory position focus groups (from Department of Finance: Lisa Doucette, Lori Anne McCracken, Leona Hurley, Linda Dashwood and Anne Craik; from the internship program: Heidi Smith, Janique Robichaud, Kara Sherrard and Bethany Savoy; and from Department of Health and Wellness: Rob Kelly, Joanne Stone and Jane Worth); participants in the pay band 7 and under managerial/supervisory positions focus groups; and all employees who responded to the survey questionnaire. In addition to focus group support, Anne Craik, Lori Anne McCracken and Janique Robichaud were of assistance in conducting research for the project leaders. Others who assisted the project leaders included John Boyne (Department of Health and Wellness); Judy MacWilliam and her staff (Department of Supply and Services); Weldon Carr and Cedric Agnew as well as the staff of the mail room (Department of Supply and Services); Frank Camm, Pam Kitchen, Dorothy Harris, Shelly Symonds and Hubert Cormier (Department of Finance).

Executive Summary

Although performance management is not a new concept, it has only been a formal mandatory system in the New Brunswick government since January 1, 1995. A report titled "Performance Management in the N.B. Public Sector (also known as the "Blue Book") along with three Administrative Policies (Performance Pay and Re-earnable Increments, Performance Appraisal System and Managing Unsatisfactory Performance) formed the foundation for the corporate performance management system (see Appendices B-E).

In 1995, pay for performance was introduced to all management and non-union employees and since 1996 pay for performance has been introduced to several Part I bargaining groups. There are target dates that extend to 2003 for introducing pay for performance to the remaining bargaining groups in Part I and to Parts II and III of the public service.

This report details the review of the corporate performance management system. The purpose of the review was to identify opportunities to improve performance management in Part I of the New Brunswick government. The review process consisted of interviews with Deputy Ministers, Human Resource Directors and bargaining agent representatives; focus groups with employees at the SEO level and with pay band seven and under employees in supervisory positions; surveys of all Deputy Ministers and all employees; a review of literature and documentation, internal and external to the New Brunswick government; and a jurisdictional review.

Findings are presented in the Appendices. The key findings are summarized in the report as part of the review of the principles and success indicators as identified in the "Blue Book." Opportunities for improving performance management include making planning a priority within departments/agencies; holding managers accountable for activities related to performance management; clarifying policies such as the Performance Pay and Re-earnable Increments policy; ensuring ongoing management training is provided to all managers; clearly defining the levels of performance within the system; and recognizing the value of team work and the value of regularly monitoring the system itself to ensure ongoing improvements.

Recommendations

1. That the Principles and Success Indicators for the performance management system continue to include:

   Principles

   - being linked to the strategic objectives of the department and the government;
   - being easily understood and well communicated;
   - recognizing both individual and team contributions;
   - being sufficiently flexible to recognize different organizational cultures; and
   - being perceived and experienced as fair and equitable.

   Success Indicators

   - have visible commitment of senior management;
   - be seen as a business tool;
   - provide two-way, on-going communication between the manager and employee;
   - have managers who are trained and committed;
   - view teamwork and cooperation as values to be supported; and
   - be dynamic and evolving rather than static.

2. That initiatives be put into place to support a continuous improvement model for the corporate performance management system including:
   - ongoing research of best practices in other organizations;
   - a compilation of departmental/agency information on the number of annual, formal, written performance reviews completed and on the number of managers/supervisors who have attended performance management training sessions in the current year;
   - a periodic review of the quality of performance reviews;
   - a commitment to thoroughly review the corporate performance management system every four to five years;
   - the establishment of guidelines for information collection that will support ongoing reviews of the corporate performance management system; and
   - partnering with departments/agencies to ensure information collected in departmental/agency reviews will support the information collection initiatives in the corporate reviews.

3. That planning be made a priority in all departments/agencies and that all levels of management be accountable for planning so that:
   - department/agency plans are developed and linked to the government of the day's vision;
   - department/agency plans are communicated throughout the department/agency and have a planned cycle for review;
   - department plans are used to develop organizational and individual work plans; and
   - all managers are held accountable for developing employee work plans in partnership with employees and for all employees.

4. That policies and guidelines supporting the corporate performance management system be developed and/or reviewed/revised and communicated to all employees:
   - a policy on planning be developed;
   - the Performance Pay and Re-earnable Increments policy be revised to define and establish clear guidelines for all levels of performance, address training issues/responsibilities and recognize the value of and need for non-financial rewards;
   - the Managing Unsatisfactory Performance policy be revised to present the same message about poor performers as outlined in the Performance Pay and Re-earnable Increments policy;
   - the Performance Appraisal System policy be revised to promote performance review as a dynamic process that includes ongoing performance discussions and formal written reviews, addresses training issues/responsibilities and "team" issues, clearly states that all employees are to receive regular performance feedback as well as an annual written performance review and defines the performance review process as a priority for managers/supervisors;
   - Compensation and Staffing Policy Branch make several template models for developing individual work plans with performance standards available to all managers; and
   - the guidelines required to support information reporting for the performance management system be developed.

5. That management training and development be supported by:
   - defining the competencies (i.e. the skills, knowledge, behaviors or other personal characteristics that are essential to perform the job or that differentiate average from superior performers) required for management positions;
   - recruiting individuals to management/supervisory positions who have the required management competencies or the potential to develop those competencies;
   - providing ongoing performance management training (theoretical and practical) for all managers/supervisors; and
   - holding managers/supervisors accountable for managing human resources well.

6. That training and career development in the New Brunswick public service be linked to the needs of the government and the departments/agencies through initiatives such as:
   - developing a strategy and tools that support departments/agencies working together to identify and explore training/career development opportunities for employees;
   - supporting developmental opportunities such as reassignments or secondments; and
   - tying career development plans to succession planning.

7. That Corporate Human Resources Management Division build on work being done in departments/agencies and in external jurisdictions to provide corporate direction for team recognition.

101-05787/

8. That a communication plan be struck, in partnership with the Deputy Minister Committee on Human Resource Management, the SEO Committee on Executive Development and the Human Resource Directors, so that a consistent message about the findings of this review is delivered to all stakeholder groups.

Background

Performance management is not a new concept in the New Brunswick public sector. Beginning in the 1980s, the understanding that the social and economic advancement of the province was dependent on the province's ability to compete in the global economy was growing. The province's ability to compete was recognized as being dependent on organizational and individual performance and on critical communication between all levels of the organization. It was in this context that a report titled "Performance Management in the N.B. Public Sector" was prepared in 1993 for the Deputy Ministers' Committee on Executive Development by the Working Committee on Performance Management and that the performance management system was introduced to the New Brunswick public sector. The report became known as the "Blue Book."

In December 1993, the New Brunswick government approved the implementation, within the public service, of a performance management system which linked pay to performance. Each department developed a performance management system to reflect its own organizational culture within the principles and guidelines provided in the "Blue Book". Each departmental/agency system was submitted to Board of Management for approval and to ensure that the systems complied with the performance management principles of the government. All departmental/agency systems were to be implemented by January 1, 1995.

Pay for performance was introduced to all management and non-union employees in Part I of the public service and the plan was to migrate to pay for performance for unionized workers, where appropriate, through the bargaining process. The program became a major negotiating priority for all union contracts. Since 1996, pay for performance has been implemented for several Part I bargaining groups.

Objective of Assignment

The objective of the project was to improve performance management in Part I of the New Brunswick government with a view to improving services to the public.

Management Services Branch, Department of Finance, was asked to provide planning and project management expertise regarding the review of the corporate performance management system. This expertise was to be provided in a context which attempts to balance the input of all stakeholder groups with effective recommendations.

Performance Management in the New Brunswick Public Sector

Performance management in the New Brunswick public sector is defined by the "Blue Book" and by three administrative policies:

- Performance Pay and Re-earnable Increments (AD-2404);
- Performance Appraisal System (AD-2601); and
- Managing Unsatisfactory Performance (AD-2602).

The New Brunswick performance management system includes the following principles, as outlined in the "Blue Book":

- linked to strategic objectives of the department and the government;
- easily understood and well communicated;
- legally defensible;
- recognizes both individual and team contributions;
- sufficiently flexible to recognize different organizational cultures; and
- perceived and experienced as fair and equitable;

Determinants of the success of the New Brunswick performance management system are outlined in the "Blue Book" as:

- have the visible commitment of senior management;
- be seen as a business tool - a system - owned by managers and employees not by the human resource branch of the department/agency;
- provide two-way, on-going communication between the manager and the employee, not a one-time report card;
- have managers who are trained and committed;
- view teamwork and cooperation as values to be supported; and
- be dynamic, evolving, rather than static.

Methodology

An Advisory Committee was struck to guide the project process and to ensure a variety of perspectives were taken into consideration in the analysis phase. The Assistant Deputy Minister of Corporate Human Resources Management Division chaired the committee and other members were selected to provide departmental/agency and management/employee perspectives. The project was facilitated by a team of consultants from Management Services Branch, Department of Finance.

The review was designed to afford stakeholder groups in Part I a chance to voice their opinions about the Corporate Performance Management system. The stakeholder groups included:

- Deputy Ministers;
- departmental Human Resource Directors;
- non-bargaining pay band 8-11 employees;
- non-bargaining pay band 1-7 employees in supervisory positions;
- representatives from bargaining groups:
    - the Professional Institute of Public Service Employees of Canada, Group: Agriculture, Veterinary, and Engineering, Land Surveying and Architecture;
    - New Brunswick Nurses Part I;
    - the New Brunswick Public Services Employees Association, Group: Secretarial, Stenographic and Typing, Clerical and Regulatory, Office, Data Processing and Duplicating Equipment Operation;
    - the New Brunswick Public Services Employees Association, Group: Engineering & Field, Technical Inspection, Laboratory and Medical, General Labour and Trades (Supervisory);
    - the Association of New Brunswick Professional Educators, Group: Education (Non-instructional); and
- all employees.

Direct one-on-one interviews were conducted with Human Resource Directors to develop an understanding of how departmental systems worked. Surveys and interviews were conducted with Deputy Ministers and focus groups were conducted with employees at the SEO level and with pay band seven and under employees in supervisory positions. Interviews were conducted with bargaining agent representatives and a survey of all employees was conducted. Factors such as the size of the stakeholder groups drove decisions as to which consultation tool would be used (See Appendices F to M for a description of findings for each stakeholder group).

With the acknowledgement that not all stakeholder groups were asked the same questions or were approached in the same manner, all information gathered was merged with the goal of determining commonalities and possible emerging trends.

A review of literature and documentation, internal and external, was done to get an understanding of how performance management worked in Part I of the New Brunswick government specifically and more generally in the corporate world.

All information collected was reviewed in relation to the principles and success indicators identified in the "Blue Book." Information was also reviewed in relation to the key concepts of the performance management system (i.e. work planning, the performance review process, ongoing performance management, training and career development and pay for performance). Following is a summary of the findings and recommendations.

Review of Principles and Success Indicators as outlined in the "Blue Book"

Linked to Strategic Objectives of the Department and the Government

87% of Deputy Minister survey respondents stated there was a departmental plan that outlined the departmental goals and objectives and that the department periodically took time out to rethink the goals and objectives. This group identified the need for departments to ensure the departmental strategic plan was in line with the government's plan and was reviewed frequently enough to keep it current.

80% of employee survey respondents indicate their department/agency has a plan that outlines the department/agency goals and objectives.

90% of employee survey respondents indicated they understood how their work contributed to their work unit's objectives. Respondents at all levels indicated the individual work plan must fit into the departmental/agency strategic plan. These same respondents also indicated individual employee work plans should be developed in collaboration between the employee and manager and planning, whether strategic planning or individual work planning, must be a dynamic, living process by being reviewed and revised, as appropriate, to reflect ongoing changes in the work unit.

A significant barrier to the success of linking performance management to the strategic objectives of the department/agency was determined to be the skill level of managers/supervisors in utilizing work planning effectively.

Recommendations 3, 4 and 5 (pages 21 and 22) address the steps necessary to make planning a priority within all departments/agencies and the need for ongoing management training for all managers.

Easily Understood and Well Communicated

The first issue with this indicator is that only 40% of Deputy Ministers indicated in the survey that the guidelines for performance management are clear and easily understood. Other stakeholder groups indicated similar concerns with the guidelines. Feedback from bargaining agent representatives indicated performance management is "making it up as you go along." Only 47% of respondents to the employee survey indicated they know what they have to do to meet their immediate supervisor's performance expectations.

The second issue is there are no "written rules" available which are necessary to ensure the process allows for consistent reporting across departments on pay for performance.

Recommendation 4 (page 22) addresses the need to review/revise and/or develop the guidelines for supporting the performance management system and the need to communicate the guidelines to all employees.

Legally Defensible/Perceived and Experienced as Fair and Equitable

Initially, the issues with these indicators were primarily focused on addressing pay equity concerns (i.e. equal pay for work of equal value). The pay classification system was designed in part to resolve those equity concerns and components of the pay classification system were identified in the performance pay policy. However, stating the performance management system is legally defensible implies the system derives authority from or is founded on law and is enforceable or appealable through legal or quasi legal avenues. In actuality the authority for the performance management system is through administrative policies approved by Board of Management and departmental/agency processes put in place to implement those approved policies.

In the current performance management system there are issues related to the values of fairness and equity that need to be explored and addressed. These include:

- the need for greater objectivity in the system. There are departments with no clear definition of "exceeds," thereby increasing the potential for rewards to be determined primarily on subjective merits; and
- the need to better define "exceeds;" a vague definition (e.g. "walks on water") may exclude many employees from the opportunity to receive a reward.

The literature states the more subjective the performance management system, the more open to errors it becomes. The development of performance standards or performance targets in the work plans will assist managers to be more objective in the appraisal process. Solid work in developing and utilizing performance standards and targets in work plans is ongoing in some areas in the New Brunswick public sector. Other areas expressed the need for corporate support in developing performance standards.

Recommendation 1 (page 21) lists the principles and success indicators for the New Brunswick government's performance management system. Recommendations 4 and 5 (page 22) support increased objectivity in performance management.

Recognizing Both Individual and Team Contributions/ View Teamwork and Cooperation as Values to be Supported

In the Deputy Minister survey, 60% of respondents believed individual employee performance that meets expectations should be rewarded financially and 100% of survey respondents believed employees who exceed expectations should be rewarded financially. 40% of respondents believed team performance that meets expectations should be rewarded financially and 67% of respondents believed team performance that exceeds expectations should be rewarded financially.

The literature indicates that if an organization focuses on individual performance, then individual employee achievements should be rewarded. However, if the organization emphasizes team work, then goals and rewards should be team based. In 1994, the corporate performance management system was strongly focused on individual performance.

In 1999 teamwork is an evolving way of working within many organizations of the New Brunswick public sector. The meaning of teamwork can encompass being part of a time bound project as well as being part of a model for work defined by factors such as function (e.g. the Medicare self-directed teams are designed by functions such as registrations or claims). The latter models for work are evolving for a number of reasons including addressing issues of a manager's span of control and the leadership work load related to the number of direct reports or the geographic location of the direct reports.

The literature indicates an organization must provide rewards based on the structures it values. However, individuals associated with team work indicated the New Brunswick government performance management system does not adequately recognize their team effort. Human Resource Directors and bargaining agents addressed the inability of the system to reward all members of a team when the guidelines for rewards are different between bargaining and non-bargaining team members and/or between team members below, at or above control point maximum.

The movement to team models for work will require a movement to differing performance review models, such as the 360 degree model (i.e. incorporates appraisals from supervisors, co-workers and even external customers). More importantly, the competencies required by team leaders, team managers or team coaches as well as by team members are more complex than the competencies required to manage individual performance. Leaders and managers as well as employees in these environments will require effective performance management guidelines as well as training on performance management.

Recommendation 7 (page 22) addresses the need for more research to be done on "team" issues in the New Brunswick public service.

Sufficiently Flexible to Recognize Different Organizational Cultures

Each department/agency has developed a performance management system to reflect its own organizational culture. Although there has been some feedback that there should be more consistency in how performance management is applied across the government, there has been ongoing feedback that the system must be flexible enough to meet the needs of individual departments/agencies and even the needs of individual managers and employees. The literature certainly supports gearing the design of systems to the needs and preferences of the users of the system.

As a result, forms used, words used, anniversary date models, levels involved in approving recommendations for "exceeds," the use of performance standards and the development of templates are all components that can vary across departments/agencies and that can vary within departments. The definition for "exceeds" may vary as can the methodology for determining "exceeds" and the amount of reward attached to "exceeds." The strategic planning process may be named different things (i.e. business plan or operational plan, etc.) and may have differing review cycles as well as differing ways of involving employees in the process. Similarly the departmental performance management system may have different review cycles or utilize different review methodologies.

What remains most critical is that departmental/agency systems reflect the guidelines in the "Blue Book" and in the administrative policies, that the departmental/agency plan is communicated to all employees and that the plan is reviewed on a regular basis, taking into consideration the needs of the users of the system and best practices that may have been identified through consultation with other organizations.

Recommendation 2 (page 21) addresses the need for increased monitoring of departmental/agency systems along with a partnership between departments/agencies and Corporate Human Resources Management Division to support consistent improvements of the corporate system.

Visible Commitment of Senior Management/Provide Two-way Communication Between the Manager and Employee

The literature indicates that performance management can be difficult to define. However, definitions available do support the need for participation in and support by top management of the organization as well as the value of ongoing communication processes between managers and employees.

The Deputy Minister survey report states performance management is the most important thing that can be done to enhance organizational performance. Similarly, performance management is recognized by other managers as a valuable business tool. Findings from the employee survey indicate that 63% of pay band eight to eleven employees received a formal performance review in the last eighteen months; 77% of pay band seven and under employees in supervisory positions received a formal performance review in the last eighteen months and 75% of pay band seven and under non-supervisory employees received a formal performance review in the last eighteen months.

Several employee survey respondents indicated not only had they not had a recent performance review, it may have been a number of years since they had received a formal review. However, Human Resource Directors indicated that a growing number of employees over the past years have received performance reviews as an outcome of the performance management system.

Human Resource Directors emphasized that employees appreciate feedback from managers. 100% of respondents to the Deputy Minister survey stated ongoing performance discussions are an important aspect of a performance management system. However, feedback from the employee survey indicated only 57% of pay band eight to eleven employees engage in ongoing performance discussions with their immediate supervisor, 59% of pay band seven and under supervisory positioned employees engage in ongoing performance discussions with their immediate supervisor and 50% of pay band seven and under non-supervisory employees engage in ongoing performance discussions with their immediate supervisor.

The revision of policies as recommended in Recommendation 4 (page 22) supports the need for performance reviews and ongoing performance discussions and the need for managers to be held accountable for their related performance. Recommendation 5 (page 22) supports the need for management training.

Performance Management as a Business Tool/ Managers who are Trained and Committed

The literature review supported the premise that performance management is a valuable business tool available to managers in their leadership role. It has long been recognized in organizations that the performance of employees needs to be managed if organizational objectives are to be achieved. Reports from a study conducted with employers in the United States indicated that organizations that have a strategic approach to performance management and rewarding employees perform better financially than their counterparts in the industry. With governments being forced to become more accountable for their performance, performance management has become increasingly important.

Responsibility for managing performance rests with the manager. Setting direction, monitoring performance against standards or work plans and giving quality feedback is what effective management is about. When this happens, performance management becomes a strategic business tool that will drive the overall success of the organization.

Stakeholder groups identified that performance management is an effective business tool. One key component to the success of performance management was identified as providing ongoing training for managers on their departmental/agency performance management systems.

The "Blue Book" described the implementation of a performance management system across the New Brunswick public sector as a significant cultural change for the organization. It was recognized that training for managers was essential for the successful implementation of performance management and initial training sessions were undertaken by departments/agencies.

However, the Human Resource Directors indicated that not all managers in the current environment are knowledgeable about their performance management system or about what it means to be a good manager. The focus groups for supervisory positions indicated that managers require ongoing training, both practical and theoretical, on the performance management system. The employee survey respondents indicated that only 63% of managers have attended a training session on their department's performance management system.

Performance management training must be ongoing, must be available to all levels of managers and must address leadership skills, including coaching skills as well as the skills for motivating and inspiring employees. Recommendation 5 (page 22) responds to this issue.

Be Dynamic and Evolving rather than Static

Performance management is still a relatively young program. Departments/agencies have developed and implemented their own systems within different time frames to suit the culture of their own organizations. Similarly, departments/agencies are carrying out reviews and revisions to their systems within their own time frames. This corporate review has been conducted within the five year time frame of the overall directive to departments/agencies to implement a performance management system.

Recommendation 2 (page 21) addresses the need to continue to research best practices about performance management and to continue to monitor the system both departmentally and corporately so that the system has an opportunity to evolve into a mature, well functioning system.

Review of Other Key Features of Performance Management Addressed in the "Blue Book"

Non-Financial Recognition and Reward

The "Blue Book" stated it was extremely important that pay not emerge as the only focus of a performance management system and other factors motivate staff to exceptional performance. These factors are found where best management practices exist and are very powerful.

As outlined in the "Blue Book," recognition and reward initiatives that were considered to be most gratifying and motivating to employees included:

- verbal praise,
- verbal appreciation before a group,
- letter of appreciation,
- letter of appreciation from chief executive,
- celebration (order in at work, dinner after work),
- development/secondment opportunity,
- new project assignment,
- freedom to innovate,

- work flexibility/days off,
- low cash rewards – dinner tickets,
- information sharing/open management door, and
- peer awards.

In this review, Human Resource Directors indicated that once an employee perceives he/she is receiving a fair remuneration, other rewards (e.g. training and professional development, time off, proper and up-to-date tools to do the job, letters of recognition, coffee parties or other celebrations of accomplishments, etc.) may become more important to the employee. Bargaining agent representatives stated employees valued financial rewards but also valued the simple "thank you," time off, balanced work hours, etc. Cautions when developing rewards and recognitions are that they must be prudent because they involve tax payer dollars and the reward or recognition must be valued by the employee. What is valued by one employee may not satisfy or motivate another employee.

Supervisory focus group participants identified that managers need to pay attention to what employees want for rewards (e.g. money, time, respect, more balance between work and family life, etc.). Deputy Ministers stated there is a need to be able to recognize excellence in meaningful ways. Pay band eight to eleven focus groups stated there is a need for non-financial rewards as well as pay rewards.

Some managers indicated they do provide many of these types of rewards, but there is not a strong culture that supports this type of activity. A cautionary note to this was that even these rewards have to be perceived to be fair and equitable and the rationale for the reward must be transparent. Employees who provided additional feedback to the survey indicated a simple thank you would be very welcome from a manager.

The revision of policies in Recommendation 4 (page 22) addresses the need to reinforce the value of non-financial rewards.

Linking Pay to Performance

Prior to 1994, the organizational structure permitted high performers to be rewarded by promotion within the hierarchy. But with the pressure of fiscal restraints, organizations were forced to move to flatter and leaner structures and to revisit the criteria by which employees' services were recognized as valuable to the organization. The New Brunswick public service moved to a performance rating scale for determining pay increments. The intent of pay for performance recommendations in the "Blue Book" was to support the goal of enhanced organizational performance. Recommendations included that employees who exceeded the agreed upon objectives/standards developed by the manager and employee for the employee's work plan would be granted a merit increase of three to five steps or a re-earnable increment of up to four steps.

Re-earnable increments were designed in part to recognize the value of employees and to reward them financially once they had reached the control point maximum. It was determined that following the implementation of the revised non-bargaining pay plan, approximately 50% of employees would remain at or above the control point maximum. Bargaining agent representatives indicated a significant number of their members were at or above control point maximum when they became eligible for pay for performance and they looked to the availability of re-earnables as an opportunity for increased financial rewards.

The performance management system is still a relatively young system. What continues to be critical to the successful implementation of pay for performance is effective communication of guidelines for pay for performance to all employees and ongoing training for all levels of managers/supervisors. Recommendations 4 and 5 (page 22) respond to the need for clear guidelines, communication and management training.

Rating Scale

The "Blue Book" recommended there be three levels in the rating scale: does not meet expectations (no increments); meets expectations (two increments); and exceeds expectations (three to five increments). While some departments do not have well documented definitions for these levels, other departments have developed definitions to correspond with the three levels in the scale and still other departments have developed definitions to correspond with up to six levels (i.e. 0, 1, 2, 3, 4 and 5 steps). Of value to the success of the performance management system is that all departments/agencies clearly define the rating scale used in the department/agency and clearly communicate those definitions to all employees. A policy review and communication strategy, as identified in Recommendation 4 (page 22), addresses the need to clearly define the rating scale.

Identification of Training Needs

The "Blue Book" states the New Brunswick public sector will use the performance management system as a mechanism to identify developmental needs of employees. 100% of respondents to the Deputy Minister survey stated career development is an important aspect of a performance management system. They also expressed their conviction that training/career development improves abilities, competencies and morale.

Bargaining agent representatives stated members were told that if training was identified in the work plan, there would be a better chance of getting training. Supervisory position focus group participants indicated there needs to be a coordinated process for supporting training decisions in departments. The SEO focus group participants identified that budget restraints limit training opportunities for employees.

Respondents to the employee survey stated that:

- 77% of pay band eight to eleven employees get the training they need to meet their learning needs;
- 68% of supervisory positions, pay band seven and under, get the training they need to meet their learning needs; and
- 56% of non-supervisory positions, pay band seven and under, get the training they need to meet their learning needs.

Overall, 59% of employees responding to the survey stated they get the training they need to meet their learning needs. This compares to an employee survey response rate of 72% of federal public servants.[1] In the Spring 2000 issue of Excellence (The Official Publication of National Quality Institute) it was reported that one of the areas federal employees had identified for improvement was career development and the head of the federal Public Service has committed to developing an exemplary workforce that includes an organization committed to promoting continuous learning.

There must be a commitment from senior management, support from all managers/supervisors and involvement of individual employees in training/career development decisions if the goal of organizational effectiveness is to be achieved. Recommendation 6 (page 22) puts forward the need for a strategy and tools that support departments/agencies working together to identify and explore training/career development opportunities for employees and the need to support career development opportunities.

Challenges to Implementation of the Performance Management System

One concern when performance management was being introduced to the New Brunswick public sector was the need to make sure the human resource community could actively and effectively support their departments in implementing a performance management system. At this time it is important for Deputy Ministers as well as the SEO Committee on Executive Development and the Directors of Human Resources to be able to support their departments in responding to this review. Similarly, the key stakeholder groups in this review must receive and transmit the same messages about performance management. Recommendation 8 (page 23) responds to this challenge.

[1] Canadian Public Service Employee Survey, 1999

The message that must be transmitted to key stakeholder groups has not changed from the message identified in the "Blue Book." That message was that performance management:

- is about inspiring and motivating employees – linking pay to performance is only one way to do this;
- is meant to enhance communication between managers and employees;
- provides some flexibility to financially recognize exceptional performance but it is not an incentive bonus program;
- needs to evolve – its implementation in a department will not be perfect; and
- requires that managers and employees be trained both at the corporate and departmental level and the corporate and departmental initiatives must send consistent messages about performance management.

Review of Key Findings

Opportunities for improvement of the performance management system addressed most commonly across stakeholder groups included:

- employers and employees require training in performance management;
- there needs to be increased objectivity in the system;
- "exceeds" must be defined;
- performance management must be a priority for all managers;
- the performance management system should recognize team effort; and
- the system requires visible commitment and support from senior management.

Most commonly suggested ways to make improvements included:

- incorporate performance standards into work plans as one method to increase objectivity in the system;
- define "exceeds" through the revision of the Performance Pay and Re-earnable increments policy;
- make performance management a priority for all managers through changes to the Performance Appraisal policy and through the development of a planning policy; and
- begin to address team performance through revisions to the Performance Appraisal policy as well as the need to conduct a review of work being done in external jurisdictions and in departments/agencies in order to provide a corporate direction for team recognition.

Recommendations

1. That the Principles and Success Indicators for the performance management system include:

   Principles

   - being linked to the strategic objectives of the department and the government;
   - being easily understood and well communicated;
   - recognizing both individual and team contributions;
   - being sufficiently flexible to recognize different organizational cultures; and
   - being perceived and experienced as fair and equitable.

   Success Indicators

   - have visible commitment of senior management;
   - be seen as a business tool;
   - provide two-way, on-going communication between the manager and employee;
   - have managers who are trained and committed;
   - view teamwork and cooperation as values to be supported; and
   - be dynamic and evolving rather than static.

2. That initiatives be put into place to support a continuous improvement model for the corporate performance management system including:
   - ongoing research of best practices in other organizations;
   - a compilation of departmental/agency information on the number of annual, formal, written performance reviews completed and on the number of managers/supervisors who have attended performance management training sessions in the current year;
   - a periodic review of the quality of performance reviews;
   - a commitment to thoroughly review the corporate performance management system every four to five years;
   - the establishment of guidelines for information collection that will support ongoing reviews of the corporate performance management system; and
   - partnering with departments/agencies to ensure information collected in departmental/agency reviews will support the information collection initiatives in the corporate reviews.

3. That planning be a priority in all departments/agencies so that:
   - department/agency plans are developed and linked to the government of the day's vision;
   - department/agency plans are communicated throughout the department/agency and have a planned cycle for review;
   - department plans are used to develop organizational and individual work plans; and
   - all managers are held accountable for developing employee work plans in partnership with employees and for all employees.

4. That policies and guidelines supporting the corporate performance management system be developed and/or reviewed/revised and communicated to all employees:
   - a policy on planning be developed;
   - the Performance Pay and Re-earnable Increments policy be revised to define and establish guidelines for all levels of performance, reinforce information on poor performance, address training issues/responsibilities and recognize the value of and need for non-financial rewards;
   - the Managing Unsatisfactory Performance policy be revised to present the same message about poor performers as outlined in the Performance Pay and Re-earnable Increments policy;
   - the Performance Appraisal System policy be revised to promote performance review as a dynamic process that includes ongoing performance discussions and formal written reviews, addresses training issues/responsibilities and "team" issues, clearly states that all employees are to receive regular performance feedback as well as an annual written performance review and defines the performance review process as a priority for managers/supervisors;
   - Compensation and Staffing Policy Branch makes several template models for developing individual work plans with performance standards available to all managers; and
   - the guidelines required to support information reporting for the performance management system be developed.

5. That management training and development be supported by:
   - defining the competencies (i.e. the skills, knowledge, behaviors or other personal characteristics that are essential to perform the job or that differentiate average from superior performers) required for management positions;
   - recruiting individuals to management/supervisory positions who have the required management competencies or the potential to develop those competencies;
   - providing ongoing performance management training (theoretical and practical) for all managers/supervisors; and
   - holding managers/supervisors accountable for managing human resources well.

6. That training and career development in the New Brunswick public service be linked to the needs of the government and the departments/agencies through initiatives such as:
   - developing a strategy and tools that support departments/agencies working together to look for and explore training/career development opportunities for employees;
   - supporting developmental opportunities such as reassignments or secondments; and
   - tying career development plans to succession planning.

7. That Corporate Human Resources Management Division build on work being done in departments/agencies and in external jurisdictions to provide corporate direction for team recognition.

8. That a communication plan be struck, in partnership with the Deputy Minister Committee on Human Resource Management, the SEO Committee on Executive Development and the Human Resource Directors, so that a consistent message about the findings of this review is delivered to all stakeholder groups.

Appendix A: Glossary of Abbreviations

ABC	Agencies, Boards and Commissions
Admin	Secretarial, Stenographic and Typing, Clerical and Regulatory office, data Processing and Duplicating Equipment Operator
ANBPE	Association of New Brunswick Professional Educators
FTE	Full Time Equivalent
HRIS	Human Resource Information System
ISO	International Organization for Standardization
KRAs	Key Responsibility Areas
N.B.	New Brunswick
NBPEA	New Brunswick Public Services Employees Association
PDQ	Position Description Questionnaire
PIPSC	Professional Institute of Public Service Employees of Canada
RDC	Regional Development Corporation
SEO	Senior Executive Officer
SNB	Service New Brunswick
Tech	Engineering and Field Technical Inspection, Laboratory and Medical, General Labour and Trades (Supervisory)

Appendix B: Performance Management in the N.B. Public Sector (Blue Book)

INTRODUCTION

New Brunswick enjoys a reputation for excellence, innovation and leadership as a result of both its private sector and public policy initiatives. Leadership is evident in the way that we have developed and now communicate our vision of economic self-sufficiency. Our values and our aspirations describe a province whose role within the national context is changing and whose people are responding to the challenges posed by today's global economy.

The call to improve our infrastructures whether it be the upgrading of our educational system; the realignment of our health care and municipal systems; the investment in transportation, communication or the creation of centers of excellence, require dynamic, innovative and committed individuals working in all sectors for the social and economic advancement of the province. The public sector is a key contributor to these aims, and has responded to the challenges.

Nevertheless, programs and people are constantly under scrutiny. Downsizing, restructuring, reengineering, outsourcing – whether a product of financial restraint or the result of rethinking what is the "business" of the public sector – are here to stay. Public servants are expected to be partners in this on-going process of change.

There has never been a time when the focus has been so clearly aimed at organization and individual performance; nor has there been a time when communication is seen to be crucial at all levels, particularly between those who direct the task and those who carry it out.

It is within this context that a performance management system is being introduced within Part I of the Public Sector.

BACKGROUND

Two symposia on Human Resource Management were held in 1989 and 1990. Deputy ministers and their senior executives were invited to participate in setting the direction for human resource management in Part I of the Public Sector. As a result, human resource goals and values were developed.

The first goal was to improve organization and individual effectiveness. At the time, it was felt that a major impediment was the lack of flexibility available to managers to recognize and reward good performance. In order to address this first goal, a review of the non-bargaining compensation system was undertaken. The intent was to subsequently implement a performance management system which would link pay to performance.

Research suggests that recognition and reward systems can be major contributors to organization effectiveness. Yet, the public sector has traditionally paid employees a "merit" increase that is perceived by many as automatic regardless of level of performance. This sameness of treatment has resulted in its own inequities. Good and superior performers are generally rewarded in the same manner as less than satisfactory performers. Although it is recognized that intrinsic rewards are those which motivate the vast majority of the workforce (i.e. pride in one's work), it is also recognized that the perception of fairness and equity in the way that an employee is recognized/rewarded in comparison with other employees plays an equally vital role.

The public sector is a performing organization and so are its employees – this has been demonstrated well over the years. However, few employees have had regular performance assessments of their work; few have had the opportunity to discuss their progress with their managers; few have been involved in the development of strategic or tactical plans for their organization. Many feel that their contributions are undervalued, despite the best intentions of their leaders.

A performance management system is more than performance appraisal. It integrates the organizational strategic plan with the critical success factors at both the individual and the unit level and demands that these be measured. The Working Committee recognizes that performance management system can and should be implemented for all employees regardless whether the pay is linked to performance. It also recognizes that there have been successful efforts at implementing performance management – performance management is not new. However, linking pay to performance *ensures* that a workplan is developed, that performance expectations are known up front, and that performance issues – good and bad – are addressed.

DEFINITIONS

Performance management is a participatory process between employees and their managers that links the individual's work plans and performance to the overall department strategic plan. Managers are expected to provide leadership and guidance by working *with* an employee on a one-to-one basis throughout the year.

The New Brunswick public sector uses the performance management system as a mechanism:

- for managers and employees to agree on individual objectives that meet those of the organization and, as such, to clarify job performance expectations;
- for communication between managers and their employees to recognize performance and to discuss how to maintain or improve performance;
- for recognizing skill development and identifying developmental needs;

- for determining pay and allocating other rewards (financial and non-financial).

The performance management system is intended as *one* tool out of many to help both employees and managers create an environment that encourages open discussion on performance, is supportive and provides opportunities for employees and their managers to contribute in a meaningful way. It is intended to contribute to the successful direction of the organization – it is not intended to be punitive.

Performance management must be both results and behaviour oriented.

Principles

The performance management system must incorporate the following principles:

- *linked to strategic objectives of the department and the government;*
- *easily understood and well communicated;*
- *legally defensible;*
- *recognizes both individual and team contributions;*
- *sufficiently flexible to recognize different organizational cultures*
- *perceived and experienced as fair and equitable;*

In order to be successful, the performance management system must:

- *have visible commitment of senior management;*
- *be seen as a business tool – a system – owned by managers and employees not by the human resource branch of the department/agency*
- *provide two-way, on-going communication between the manager and employee, not a one time report card;*
- *have managers who are trained and committed;*
- *view teamwork and cooperation as values to be supported;*
- *be dynamic, evolving, rather than static*

Process

- Implementing a performance management system within an organization is a continuous process. It begins with the organization developing a strategic plan followed by the translation of this plan to the divisional and branch work plans. The ultimate and most crucial linkage is then made to the individual employee work plan. Failure to actualize this final link will relegate strategic planning to the category of a "paper exercise". Strategic goals can only be achieved through the performance of employees.

- The performance management system must identify critical success factors or key result areas at each level which will measure whether ultimately the strategic plan is being successfully implemented. Within each key result area, goals/objectives or standards, as fitting, need to be developed jointly between the manager and employee.

- There exists a number of approaches to measure performance. The decision to use one over the other depends on the type of responsibilities to be measured. Certain jobs can best be measured if standards are developed; other jobs need broader measurements such as objectives while other jobs need both. All, however, must measure both results and behaviour both quantitatively and qualitatively. Identifying the responsibilities of a job and how these will be measured must be done jointly between the manager and the employee. There should be no surprises.

- Regular discussions with employees and managers on their contributions towards the achievement of the critical success factors forms an integral part of the performance management system. These are opportunities to review the agreed upon results and behaviours, to modify these and to provide feedback.

- In addition to an employee's work plan, is the identification of a development plan. This addresses areas where additional development – knowledge, skills, abilities – is required either for the present or for future opportunities within the organization.

- Finally, any performance management system must be reviewed to determine its degree of success. The addition of peer reviews, team assessments, client surveys, etc. can all be added to a system as is required and as the level of comfort increases.

Figure 1 on page 19 (page 42 of this report) describes the process of integrating the performance management process.

NON-FINANCIAL RECOGNITION AND REWARD

This report advocates the implementation of structured performance management system as a necessity for improving the effectiveness of the Public Service in meeting its immense challenges. It also identifies the pay system as the lever for actualizing and continuing the performance management process.

The implementation of these recommendations should have significant impact on the management role, attitudes of both management and staff, and the organizational culture. It is designed to force management to address employee performance and to direct that performance toward strategic objectives.

It is extremely important, however, that pay not emerge as the only focus of a performance management system. Other factors motivate staff to exceptional performance but are unrelated to any management "systems". These are attributable to the best management practices and they are inevitably more powerful than any systematized devices.

There is an array of management practice to be accessed in striving for the ideal organization. The description of such an organization could include:

- commitment to goals
- pride in work
- teamwork/esprit de corps
- trust and empowerment
- work is enjoyable – sometimes fun

Its achievement is a significant challenge. Invaluable assistance can be found in the use of ad hoc individual and team recognition and reward. The following partial menu should be adaptable to circumstances and sensitive to the recipient(s). "Spot-awards", those granted closely upon accomplishment, are recognized as among the most gratifying and motivating to employees.

- verbal praise
- verbal appreciation before a group
- letter of appreciation
- letter of appreciation from chief executive
- celebration (order-in at work, dinner after work)
- development/secondment opportunity
- new project assignment
- freedom to innovate
- work flexibility/days off
- low cash rewards – dinner/tickets
- information sharing/open management door
- peer awards

Recognition need not be a structured process but rather, spontaneous – a valued part of working with others.

LINKING PAY TO PERFORMANCE

The broad definition of performance contained in these recommendations for performance management in the N.B. Public Service encompasses not only employee contribution and results, but also the development of knowledge, skills and abilities which increase an employee's ongoing value to the organization. In linking pay decisions to performance under the heading of "pay for performance" this broad view of the term, *performance*, must be maintained.

The recommendations for relating pay to performance do not imply the implementation of incentive pay plans which link reward payments to specifically quantifiable deliverables. Such plans entail the risk of producing organizationally detrimental work practices and behaviour, a potential by-product of focusing employees on too narrowly defined goals and rewards. Research indicates that such "carrot stick" approaches can create a reward/punishment atmosphere in the work environment and do not contribute to sustained motivation and commitment.

Pay for performance recommendations are intended to *support* the goals of enhanced organizational performance. The establishment of employee performance reviews as a mandatory pre-condition for authorizing pay changes is a means for mandating performance management in the Public Service, and ensuring its continuance. The tangible recognition of employee performance within a performance management system should serve to elevate individual and organizational performance as a continuing and important issue within the Public Service.

The objective is to use the pay system to support performance while ensuring that the pay issue by itself does not overshadow the overall performance objective.

CHANGING THE PAY SYSTEM

It is an inescapable fact that pay rests at the heart of the employment relationship. Employees provide their services in exchange for payment, and the determination of the level of payment has always related to an assessment by the employer of the relative value of an employee. The criteria applied, and judgments exercised in determining relative employee value, deliver very clear messages to employees, (whether intended or not) about the values of an organization and its commitment to attaining its goals.

The forces that have demanded rapid change in the Public Service also dictate that we review and revise our criteria for determining employee value (pay). The following simplified contrast between the Public Service of the relatively recent past and today's Public Service is designed to illustrate this point.

In the past work was organized within a hierarchy marked by vertical communications and decision making concentrated at senior levels. Jobs were discretely structured and could be defined by clear lists of established tasks and duties. Positions were valued (classified) based on these lists of duties, with specific instructions to job evaluators to disregard incumbent performance. Annual increments within the pay ranges came to be viewed as entitlements, with excellent and average performers experiencing identical pay progression. The organizational structure and workforce demographics permitted high performers to be rewarded by promotion within the hierarchy.

Fiscal pressures on today's Public Service are resulting in the demand for quantum improvements in service delivery effectiveness. These demands are as intense, if not greater, than those being experienced by private sector employers forced to meet the challenges of global competition.

These developments have dictated the move to flatter, leaner organizations and increased flexibility in both the design of jobs and the capabilities of employees filling them. Required at all levels in the organization are employees capable of making value-added decisions and actively contributing in both large and small ways to strategic organizational goals.

It is inevitable that such fundamental organizational changes must be accompanied by a revision to the criteria by which employees' services are valued. In this context there has been a clearly established trend in North American compensation practice to pay closer attention to paying the person as opposed to paying the position.

NON-BARGAINING CLASSIFICATION AND PAY PLAN

a) Structure

Responding to the need to adapt pay systems to new organizational requirements, the non-bargaining classification and pay structure has been re-designed.

The classification structure, comprised of over 250 classifications, is being replaced by seven generic pay bands. The number of levels in the Senior Executive Group Plan will also be reduced. The allocation of positions to these pay bands is based on an evaluation of position responsibilities and knowledge and skill requirements using a gender neutral, point rating, job evaluation methodology. As such, its objective is similar to that of the job classification system; that is to provide for the equitable determination of base pay for a variety of types and levels of work throughout the organization.

The new structure differs in that its broader, generic design is intended to accommodate greater flexibility in work assignment and the shifting nature of work responsibilities.

The established classification system encouraged a continuing stream of requests to review classifications, often based on limited scope changes in duties. The system was also subject to constant pressure to serve as a means for rewarding performance.

The new pay bands are designed to reflect clear differentiations between a limited number of levels of work. It is intended that, over time, as employees and managers become familiar with the application of these broad levels, a better overall understanding of distinct differences in these basic levels will be achieved. A consequent reduction in reclassification reviews and associated costs should ensue. In addition, revised pay practices which provide for the recognition of high performers should reduce the pressure to recommend reclassification as a performance reward.

b) Professional and Occupational Competency Standards

The implementation of generic pay bands will permit the shifting of classification administration resources to the major task of developing competency standards for particular fields of work. The development of competency standards involves the definition of occupation–specific knowledge and ability requirements as they apply at each generic pay band. The work entails in depth analysis of both technical and organizational requirements for particular fields of work. As such, competency modeling for the non-bargaining group represents a significant long-term initiative with equally significant pay-back potential.

Competency standards can be utilized to measure both position requirements and employee capabilities to fulfill them. This will permit the integration of position requirement and employee capability assessment in any decision to move a position/employee to a different pay band. The implementation of competency standards will introduce the missing element of performance to the "reclassification" process in an appropriate way. Competency standards can also be integrated with other HR programs, such as staffing and human resource development.

The development of competency standards, while a challenging process (particularly for "unregulated" professions), can produce substantial organizational benefit by clarifying the organization's expectations of knowledge and performance at varying levels of professional delivery of service. Developmental work is already underway in defining competencies and clarifying roles for Information Technology, Human Resource and Communications professionals. The objective is to identify and meet the strategic needs for quality professional services in these areas.

c) Salary Administration

As indicated the new plan is comprised of seven pay bands.

- Administrative, supervisory and technical work is found in pay bands 1 to 4.
- Professional and management work is found in pay bands 3 to 7. (The "special" minimum established in pay band 3 is the normal university entry recruitment rate).
- In addition there is a Senior Executive plan comprised of four pay bands.
- Current pay ranges are comprised of pay step increments of approximately 4.7% each. These are replaced in the new pay bands by a series of increments of approximately 1.2%. This change is to permit variable flexibility in determining the amount of increase (no. of increments) to be granted in progressing employees through the pay range based on performance review.

- The number of increments in each of the seven bands ranges from 15 to 31.

- The normal maximum for each pay band is described as the control point maximum. For all bands there are four additional increments which can be authorized under various circumstances at the discretion of the Deputy Head.

RATING SCALE

In this section a performance rating scale is put forward as a recommended guide for determining pay increments. Approval of the following grid should promote consistency across all departments. This scale applies to the granting of permanent increments up to but not exceeding the control point maximum of the pay band.

Does not meet expectations*	no increment
Meets expectations	2 increments
Exceeds expectations	3-5 increments

* the word "expectations" refers to the agreed upon objectives/standards developed by the manager and employee for the employee's work plan.

When the performance of an employee does not meet the expectations, managers must work with the employee on an action plan to correct the performance to ensure continuing employment in the current position.

PAYMENT BEYOND THE CONTROL POINT MAXIMUM

As indicated above, each pay band contains four additional increments of 1.2% beyond the pay band's control point maximum. The circumstances and manner in which payments may be authorized at these additional increment levels are outlined below. In all cases authorization would be at the discretion of the Deputy Head or designate. (Please note: all references to Deputy Head discretion infer the discretion of the deputy to delegate authority. Approved procedural documents will employ the term "Deputy Head or designate")

i) Implementation of Revised Pay Plan

An employee whose rate of pay on implementation exceeds the control point maximum but falls within the pay band may be continued at that rate. Such employee would be considered to be paid within the pay band (not red-circled) and would be eligible for any future across the board pay band adjustments.

ii) Acting Pay – for the period of temporary assignment

iii) Special Circumstances - for temporary periods covering special assignments beyond the scope of present duties, or period of extraordinary workload.

iv) Exceptional Performance

Payments under this heading would be in the form of re-earnable increments (not included in base pay or considered pensionable earnings). The payment period would be variable in relation to performance recognized, but not to exceed one year. Payment could be authorized in lump sum.

It is not recommended that the rating scale grid shown on page 10 (page 33 of this report) be applied as the standard for granting such payments. Pay authorization under this category should be reserved for clear circumstances of truly exceptional performance and accomplishment. It is seen as the introduction of a provision to satisfy the deputy heads' requirement for flexibility to recognize and reward exceptional performers.

The Working Committee recognizes that following implementation of the revised non-bargaining pay plan, approximately 50% of employees will remain at or above the control point maximum, and therefore not subject to revised merit increase procedures reflected in the rating scale grid. Obviously allowing employees paid at the control point maximum to be eligible for re-earnable increments based on the rating scale grid would result in a very high percentage of employees having their performance linked to earning potential.

Two factors mitigate against applying the grid to employees at control point maximums. First, such employees are assumed to be fully developed for their level of work and compensated accordingly. Therefore, the rating scale does not apply in the same way as it does to those below maximum. Second, it is difficult to predict the pattern of application (and particularly, the costs) if anything less than a "clearly exceptional" criteria is applied to re-earnable increments. **It is recommended that the question of expanding eligibility for re-earnable increments for employees at control point maximum be re-visited once the organization has matured in its experience with administering performance pay.**

ANNIVERSARY DATE

Currently employees have individual anniversary dates falling throughout the year. **It is recommended that each department have the flexibility to convert all anniversary dates to a common date if they so choose.**

Possible advantages of the common date are: enhanced consistency in treatment, facilitation of merit increase budgeting, potential to align the process with the organization's annual work plan cycle. However, there may be equal disadvantages caused by the increased workload for certain departments. Departments need to weigh both the benefits and disadvantages.

It should be noted that the common date does not necessarily require all performance reviews to be concentrated around a single annual date. In fact, literature strongly suggests that discussions regarding performance be separate from the pay discussions. Implementing a common anniversary date means that department–wide performance pay decisions would be effective on one date.

A guideline formula will be available for those departments opting for the common date in order to permit equitable adjustments in relation to individual anniversary date changes.

PAY ON PROMOTION

It is recommended that deputy heads be granted full discretion in determining the amount of increase granted an employee promoted from one pay band to the next. The Deputy Head's decision should be based on a guideline of a four increment (4.8%) increase on promotion. This guideline represents the present promotional increase policy. Under the revised scheme a promotion should represent the upward movement to a very clearly differentiated level of work complexity and impact. Therefore, the promotional increase should be larger than that of a satisfactory performer granted an annual merit increase.

Circumstances in which larger than guideline promotional increases are granted could include extraordinary increases in work requirements associated with the promotion; the need to provide adequate pay differentials relative to subordinates, or other unusual circumstances. The granting of less than guideline promotional increases could involve contingent situations in which expectations relative to performance should be met prior to granting full pay increases.

IMPLEMENTATION PROCEDURES AND DEADLINES

It is recommended:

- **that Departments be accorded a deadline of January 1, 1995 to implement performance management systems to serve as a basis for pay decisions**
- **that each department's performance management system be approved by the Board of Management, based on the Board's assessment that the system as presented to the Board by the Deputy Head complies with corporate Performance Management principles, as outlined in this document.**
- **that the implementation of revised, more flexible salary administration procedures in each department be subject to Board approval of the Performance Management System.**
- **that no employee be granted an increase which supersedes the maximum of the employee's current classification prior to the aforementioned Board approval of departmental Performance Management System implementation.**

- **that anniversary date merit increases not exceed two (2) increments (approx. 2.4%) for employees in departments that have not implemented approved Performance Management System.**

COST, FUNDING, AND EQUITY IMPLICATIONS

Numerous concerns have identified relative to the issues of cost, funding, and the need for equitable treatment of employees associated with conversion to revised performance-related pay practices as described in this report. Following is a list of these issues. For each issue the implications are described and recommendations provided as required.

a) Implementation Cost

Employees will be placed in the revised pay plan at their current rate of pay. The standard approach for such "classification study" reviews has been to provide promotional pay increases for those employees whose positions have been allocated to classes having higher pay maximums. The review's rationalization of myriad pay ranges into seven pay bands does not support the notion that an employee should receive a promotional pay increase simply because the employee is allocated to a pay band having a higher maximum then the previous classification (in such a case, the employee will now have the opportunity to move up the pay band based on performance). There is, therefore, no initial cost associated with implementation. In rare circumstances an employee may require a pay increase to be placed at the minimum of the new pay band to which the employee is allocated.

b) Second Year Costs

Presently approximately 30% of non-bargaining employees are paid less than the maximum rate for their applicable pay range, and are therefore eligible for merit increases. This is a reflection of low turnover and the demographics of the N.B. Public Sector workforce. Implementation of the revised pay structure will see the number of eligible employees rise to between 45% and 50% of non-bargaining staff.

The increased costs associated with increases in numbers of employees eligible for merit increases will be offset by the reduction in the amount of average merit increase granted (pursuant to the recommended rating scale grid, p.8) (page 33 of this report).

Estimates are that these costs will vary from nil to 0.25% of non-bargaining payroll, pending finalization of pay plan design, and dependent on the manner in which performance related pay increments are administered. The costs will also vary among departments based on job evaluation review results. One or two departments with larger relative numbers of position upgrades may require special attention concerning budget implications. As of the writing of this report, position allocations are still being finalized, and final cost figures are not yet available.

The revised plan provides generally greater earning potential. The cost-benefit trade-off for management and employees alike is that higher remuneration levels will be accessed at a slower rate, and based on performance. **It is recommended that given marginal cost factors, any increased payroll be absorbed within existing budgets**.

c) Interim Procedures

As previously recommended the standard anniversary date merit increase for eligible employees would be reduced from the present 4.79% to 2.4% in the interim period prior to approval of a department's performance management system. This is deemed necessary, not so much as an incentive to Performance Management System implementation (already mandated by Government) but to preclude employees not subject to performance assessment being granted larger merit increases than those who are.

The above recommended reduction in merit increase amount during the interim period will generate certain cost savings. The negative aspects of this interim period include the reduction in amount of merit increase for superior performers; the perception that the new plan is intended primarily for cost-saving purposes, and that management is being disadvantaged relative to unionized staff. **It is recommended that a significant communication effort be designed to address these concerns and to explain long term benefits (see communication page 16) (see page 39 of this report)**. It is essential that the revised compensation plan and practices appeal to dedicated staff and good performers. The concerns of high performers must be seriously considered.

d) Red-Circled Employees

There is a definite potential cost savings associated with the identification of over-valued jobs by the Non-Bargaining Compensation Review. Preliminary results indicate in excess of 10% of positions falling in this category. The provision of salary protection will preclude immediate savings, but with turnover and replacement of staff at lower pay levels, savings will be realized.

Decisions concerning salary treatment for employees in positions determined to be overpaid must be made with concern for equitable treatment, and in consideration of motivation and performance implications.

Red-circling situations occur when an employee's rate of pay exceeds not only the control point maximum, but also the additional pay band increments subject to Deputy discretion.

Pay policies should be sufficiently flexible to appropriately address very differing circumstances which may have led to a red-circling situation.

In many cases, dedicated, well-performing employees will find themselves in red-circle situations. In others, red-circling may be attributable to performance problems which have seen the re-assignment over time of lower level responsibilities to the incumbent.

The following procedures are recommended to permit deputy heads flexibility to address the particular circumstances of any red-circled employee in the deputy's department. These recommendations assume that any disputes concerning the pay band allocation of a position (which has resulted in red-circling of the employee) are resolved.

It is recommended the following options be available based on the deputy head's assessment of individual red-circling situations.

i). Where, in the opinion of the deputy head, the employee's capabilities and performance coincide with the level of pay band to which the position has been allocated: the pay band allocation will stand. The employer's rate of pay will be continued and any pay review implementation procedures relative to red-circled employees will apply (typically discretion to grant one-half the across-the-board increase).

ii). Where, in the opinion of the deputy head, the employee's capabilities and performance potential match the level of a higher pay band: the deputy head may place the employee in the higher pay band which encompasses the employee's present rate of pay for a period of up to two years. Such allocation will be designated as "employee based". The actual position allocation will also be maintained within the system and will apply to the position if vacated by the employee during the two year period. At the end of the two year period all positions having "employee-based" allocations will be re-evaluated.

The rationale for the latter "employee-based" approach is two-fold. First, it provides the opportunity for management to convey an affirmation to the affected employee of their value to the organization in a situation that would otherwise be demoralizing. Second, the two year period allows for job redesign or re-assignment in an effort to develop the employee's work contribution potential to the appropriate level. Employees in this category would not normally be eligible for performance based pay increases in the higher pay band during the period of "employee based" allocation.

d) Equity

As indicated preliminary cost estimates do not show significantly different cost implications for merit increase funding for most departments under the revised plan.

The guideline performance pay grid should support equitable application despite varying budgetary restraint implications.

Implementation of the HRIS system will facilitate monitoring and reporting of practices and trends to Deputy Heads and Board of Management.

It is recommended that evaluation and review milestones be established for this revised pay program both from a corporate and departmental perspectives. The data generated from these reviews can be shared among Deputy Heads and form the basis for not only assessing experience relative to initial concerns, but also recommending adjustments to pay procedures where necessary. **It is further recommended that departments develop a process to evaluate and monitor the success of their performance management system and to address the issues of equitable application across their organization.**

SUPPORTING MANAGEMENT AND NON-UNION EMPLOYEES

Efforts at implementing performance management and linking it to the pay of non-bargaining employees must not be seen as a grab for merit increase dollars that would otherwise be protected by applicable collective agreements. The revised systems recommended in this report must be perceived as positive by strong performers in our non-union workforce.

Performance management systems should be applied in similar fashion to both unionized and non-unionized work force. The link to compensation, however, is subject to collective agreement negotiation for unionized employees. The mix of union and non-union staff varies greatly among departments.

The implementation of performance management systems linked to pay should begin with the management cadre. The full benefits however, can only be realized if applied to the full work force.

It is therefore recommended that the strengthening of the linkages between pay and employee performance (similar to those recommended in this report) be identified as the major negotiating priority in achieving renewal agreements with unionized Public Service employees.

COMMUNICATION & TRAINING

Communication and training are key to understanding performance management. Employees and managers need to know how it will affect them. They need to know what performance management is and what it isn't.

Implementing a performance management system across our organization that links pay to performance is a significant cultural change for our organization. Communication and training are essential for successful implementation.

In discussions held with departments, it is clear that a major concern is the state of readiness of managers to implement a performance management system. The concern centers not so much around the methodology to be used but rather around improving the skills of coaching motivating and inspiring employees. Too often, these skills have been undervalued and perceived as "soft". The focus has been on the hard skills which are often easier to learn and practice. Increasing managers' understanding that their roles is one of leadership which involves inspiring and developing their employees is a tall order. Today's successful organizations have achieved this by integrating learning at all levels.

Also of importance, is the need to make sure that the human resource community can actively and effectively support their departments in implementing a performance management system. The challenge facing this community is the need to be seen by those whom they serve as fulfilling the role of advisor and supporter on this subject. Certainly, many if not most, have been successful at doing this in their own departments. The community needs to benefit from their experience.

The four key stakeholders are therefore the Deputy Ministers and the Senior Management Group, Directors/Managers, Human Resource Community and Employees. All must receive and transmit the same messages about performance management:

- it is about inspiring and motivating employees – linking pay to performance is not to be seen as the only way to do this
- it is meant to enhance communication between managers and employees;
- it does provide some flexibility to financially recognize exceptional performances but it is not an incentive bonus program;
- it needs to evolve – its implementation in a department will not be perfect
- it is recognized that both managers and employees need training

There is need for these messages and the training to be delivered both at the corporate and departmental levels.

- Departments must be responsible for the development and the communication of their own performance management system including the required skill training for managers and employees.
- Corporately, the need is to communicate the broader reasons for implementing a performance management system and, to support a work culture that is increasingly becoming focused on organizational and individual performance.

Both corporate and departmental initiatives must send similar and consistent messages about performance management.

It is recommended that these messages be communicated as follows:

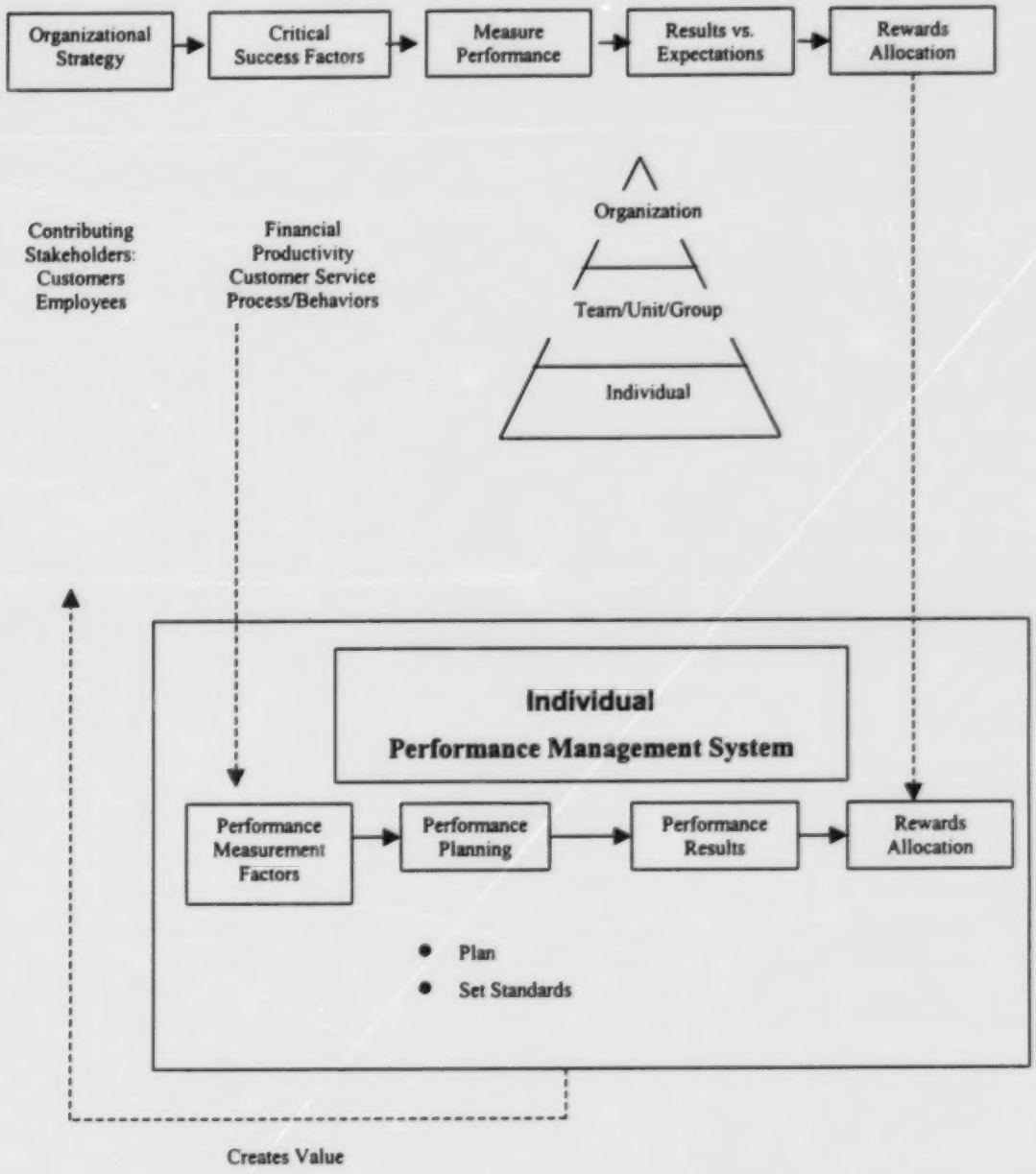
Corporate Initiatives

Content	Medium	Participant/Audience
Linking pay to performance • an introduction • the big picture	Perspectives	All employees
What is it and what it isn't	Pay cheque stuffer	Non-bargaining
Performance Management	Symposium • Theme "*The Performing Organization*"	Deputy Ministers, Senior Managers, H.R. Directors Managers (part)
Performance Management • developing a system • role of human resources	Group Sessions	HR Community

Departmental Initiatives

Content	Medium	Participant/Audience
Performance Management • what it means within the department	Introduction – memo from Deputy	Non-bargaining group
Implementation	Information Sessions Training Sessions (hands on skill development) • strategic planning • developing work plans • coaching	Managers/employees

Linking Performance Management Systems to Organizational Strategy



SUMMARY OF RECOMMENDATIONS PERFORMANCE MANAGEMENT

Recommendations to be approved:

1. Principles

- linked to strategic objectives of the department and government
- easily understood
- legally defensible
- recognizes both individual and team contributions
- flexible to recognize different organizational cultures
- fair and equitable

- visible commitment
- seen as a business tool
- must provide for two-way on-going communication
- managers must be trained
- teamwork and cooperation to be valued
- dynamic and evolving

2. Rating scale

- Three levels recommended in scale:

Does not meet expectations	no increments
Meets expectations	2 increments
Exceeds expectations	3-5 increments

3. Payment beyond the control point

- There are four instances where payment can be authorized beyond the control point: upon implementation of the revised pay plan, acting pay, special circumstances, exceptional performance. All are at deputy head discretion.
- Payments for exceptional performance is to take the form of re-earnable increments. Expanding the eligibility for exceptional performance increments should be re-visited once experience has been gained in plan management.

4. Anniversary Date

- Each department is to have the flexibility to covert all anniversary dates to common date.

5. Pay on promotion

- Deputy head to have full discretion to determine amount (guideline amount recommended of 4 increments).

6. Implementation Procedures & Deadlines

- Departments to implement by January 1, 1995
- Each system to be presented to Board of Management for approval and implementation
- No increases beyond current classification maximum prior to Board approval of system.
- Anniversary increases not exceed 2.4% for department who do not implement a performance management system.

7. Costs

- Given marginal costs, any increase in payroll costs be absorbed within existing budgets.

8. Interim Procedures (prior to Board approval of department's performance management system)

- The standard anniversary increase be reduced from 4.7% to 2.4%
- For red-circled employees, deputy head has discretion to:
  a). allocate employee to higher pay band on a "personal classification" basis for a period of up to two years.
  b). allocate the employee to the lower pay band and red-circle salary.

9. Equity

- Evaluation milestones be established to review this revised pay program both at the department and corporate levels. Departments are to develop a process to address equitable application within their organization.

10. Supporting Management and Non-union Employees

- Strengthening pay and performance be placed as identified as major negotiating priority.

11. Communication

- Major effort be spent on communication and training both at corporate and department levels including a management-wide symposium on performance management.

Comments from meetings held with the Directors of Human Resources and the Senior Executive Officer Committee on Executive Development.

Comments from the two groups were received. Both groups were asked what they saw that was positive about performance management and what was of concern to them. Their comments have been summarized and are presented below.

Positive

- encourages two-way communication
- admission that this is not a new idea (not be all & end all)
- notion is here to stay
- linked to strategic planning process
- flexibility while maintaining some standards across departments
- recognition of the human resource function / role in process
- good training component
- has been a consultative process
- concept of tying pay to performance
- above maximum control point increments not tied in to base salary
- sufficient time to implement
- both results and behavior is to be measured
- background, definition, principles and process
- rating scale provides flexibility

Concerns

The concerns of both groups center around three key points: funding, equitable operation of the system, communication.

The Human Resource Directors described their concerns as follows:

- how can people be recognized when dollars run out
- ensuring consistency across government
- equity within and across departments
- consultation on an imposed process
- worst time to introduce
- not enough time for consultation
- misuse of the system (whip!)
- depending on department's financial position, some may less able to recognize exceptional performers
- lack of flexibility in budget to meet pay increases
- linking pay to performance
- managers' ability to equitably link pay to performance
- negative message to red-circled employees
- statement that "few" employees have had regular evaluations
- dispute resolution – what is appeal process
- development of standards – will this be in training

- interim procedures – how to motivate people at max, impact of reduced merit increases
- non-financial rewards are missing
- challenge to insure that pay issue does not overshadow performance issue
- how much time will it take to skill people up

The SEO Committee categorized their comments as follows:

1. *Funding*

- During severe fiscal restraint there may be insufficient funds to relate pay to performance. If pay increases are unafforadable, this may be demotivating.
- Will there be adequate funds for the management development, training, and communication associated with this significant change?
- Results of the classification restructuring may entail higher costs for certain departments, causing budget difficulties.

2. *Equitable Operation of the System*

- For a number of reasons performance related pay decisions can result in inequitable treatment for employees. This can demotivate.
- The simplified classification structure will facilitate cross government comparisons, highlighting equity concerns

3. *Management and Non-Union versus Unionized Employees*

- The non-union group will have its merit increases cut in half for satisfactory performers, while unionized employees maintain full increments. What message are we sending to non-union staff?
- Is it realistic to expect the negotiation of similar provisions for unionized employees? How will this apply to hourly rated unionized staff?

4. Communications to Management Staff re Performance Pay

- The message and the medium are vitally important

Appendix C: Current Performance Pay and Re-earnable Increments Policy (ADM policy 2404)

Overview

The topics covered under this policy are as follows:

- **Performance Pay: Policy**
- **Merit Increment Concepts**
- **Re-earnable Increment Concept**
- **Performance Pay: How It Works**

PERFORMANCE PAY: POLICY

Application

Performance Pay and Re-earnable Increments applies to:

- Management and non-union employees of Part I of the Public Service

Performance Pay and Re-earnable Increments does *not* apply to:

- unionized employees. Refer to the appropriate collective agreement.
- individuals working on a casual/temporary basis with less than six months of continuous service.
- individuals employed on a personal service contract. Refer to the terms of the contract.

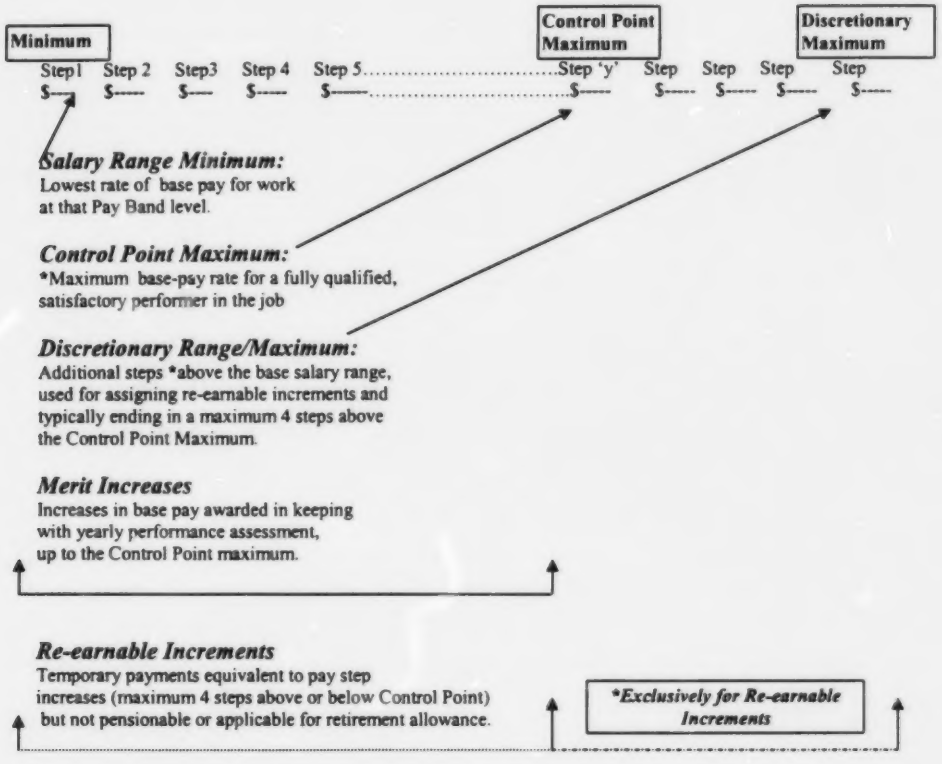
Continued on next page

Performance Pay: Policy, Continued

Merit increment concepts

The salary range for an employee's assigned Pay Band (i.e., Classification) is applied based on the individual's performance, in keeping with the following concepts:

Salary Range for Pay Band 'X'



***Exception**: Base pay may be in the 4 step 'Discretionary' range, for those with salaries above Control Point on conversion to the Pay Band system.

Continued on next page

Performance Pay: Policy, Continued

Re-earnable Increment concept

There are two occasions for granting re-earnable increments:
- Exceptional performance at the time of anniversary performance review
- Special Temporary Assignments.

The following outlines the types and combinations of employee performance increments appropriate under various circumstances:

Anniversary Performance Review

Employee Performance	Employee Position in Salary Range	Merit Increase	Re-earnable Increment
• ***Does not Meet Expectations***	Regardless of position in the range	None	None
• ***Meets Expectations***	At or above the Control Point	None	None
	Below the Control Point	2 Steps (unless Control Point Maximum reached with 1 step)	None
• ***Exceeds Expectations/ Exceptional Performance***	At the Control Point	None	Up to 4 steps, not to exceed Discretionary Maximum
	Below the Control Point	3-5 Steps (except, not to exceed Control Point Maximum)	1-4 Steps, not to exceed total of 5 steps when combined with Merit Increase

Exception: For Part-time or Seasonal employees the number of merit or re-earnable increase steps should be prorated/delayed in relation to work periods.

Continued on next page

Performance Pay: Policy, Continued

Special Temporary Assignments

Employee Performance	Employee Position in Salary Range	Re-earnable Increment
Special Temporary Assignments are defined as clearly exceeding the normal nature and scope of the work of the Pay Band	At or below Control Point	Up to four steps for the period of the special assignment

PERFORMANCE PAY: HOW IT WORKS

Merit increase variations

Several circumstances can vary the granting of merit increases as follows:

- departmental Performance management Systems with more or fewer ratings should still limit increases for satisfactory performers (meets expectations) to 2 steps.
- all or part of an employee's merit increase may be delayed to a later date without change to the employee's anniversary date

Continued on next page

Performance Pay: How It Works, Continued

Re-earnable increment treatment

Several aspects are unique to handling re-earnable increments as follows:

- Re-earnable increments can be paid one of two ways:
- biweekly, as a separate earnings (***not*** included under base pay, i.e., not pensionable or used for retirement allowance calculation)
- periodically or one-time lump sum, i.e., separate earnings calculated for the period at the additional 're-earnable' rate.

- Given that Control Point is for fully developed job performance, payment of re-earnable increments in the discretionary range should be for:
- clearly extraordinary achievement or
- achievement under extraordinary circumstances.

Authority

- Financial Administration Act 6 (1)(d)
- Board of Management Minutes:
- 93.0871
- 94.0279
- 94.0766

Inquiries

- Employees and Managers may contact Human Resources staff in your department
- Human Resources staff in departments may contact Department of Finance at 453-2264.

Appendix D: Current Performance Appraisal System Policy (ADM policy 2601)

Policy statement

Public Service Employees are to receive performance appraisals in keeping with the following guidelines:

Performance Subject	Guidelines Applicable
Public Servants	• must be informed of: • their job duties and goals • the standard of performance and level of goal accomplishment expected by management. • should receive a formal written evaluation of their job performance, on a consistent periodic basis.
Appraisal Systems	• may vary, depending on: • the organization's particular needs and preferences • the demands of formally assessing different kinds of work, even within an organization. • must provide an objective measurement of employee job performance. • must identify for each employee any areas of training required in order to perform the job satisfactorily. • include an assessment of each employee's development needs.
Department of Finance	• is responsible for providing necessary support programs enabling line managers to carry out performance appraisal responsibilities

Application

This policy on performance appraisals applies to:

- Management and Non-Union employees of Parts I, II and III of the Public Service
- Unionized employees of Parts I, II and III of the Public Service

This policy does not apply to:

- individuals employed on a Personal Service contract. Refer to the terms of the contract.
- Individuals employed on a casual/temporary basis with less than six months continuous service.

Authority

- Financial Administration Act, Section 6(1)(h)
- Treasury Board Minute: 82-20
- Board of Management Minute: 92.0686

Inquiries

- Employees and Managers may contact Human Resources staff in your Department, School Superintendency or Region Hospital Corporation.
- Human Resources staff may contact Department of Finance at 453-2264.

Appendix E: Current Policy: Managing Unsatisfactory Performance (ADM policy 2602)

1. APPLICATION

This policy applies to employees in Part I of the Public Service.

2. AUTHORITIES

References to actions a manager can take in dealing with unsatisfactory performance, whether during the probationary period or after, are found as follows:
Financial Administration Act, Section 6(i)(f); Civil Service Act, Section 19; Civil Service Regulations, Section 16; Public Service Labour Relations Act, Sections 91, 92; Public Service Labour Relations Regulations, Section 41; Treasury Board Minutes 79-86, 84-56, and 92.0686; Applicable Collective Agreements.

3. GENERAL

The management of unsatisfactory performance is an unpleasant, but necessary part of the manager's job. However, it is only a small portion of the overall responsibility for developing subordinates.
Notwithstanding the constraints of the various personnel systems, a manager does have significant discretion in applying measures to improve performance, or to maintain it at a high level. To achieve these ends, the manager must be committed to fair and consistent application of the systems available and to investing time in the important task of setting performance goals for each employee, and measuring achievement against those goals.

The purpose of this directive is to focus on the systems involved and to outline the steps a manager should take when the performance of a subordinate requires corrective action.
This document is only a guide. It is not designed to meet all situations and contingencies. These guidelines DO NOT replace negotiated collective agreements, acts, regulations, etc. In all cases, advice should be sought from the appropriate authorities.

4. MANAGEMENT'S GOAL RESPECTING UNSATISFACTORY PERFORMANCE

Four points should be considered when defining the goal for managing unsatisfactory performance:

a. It is usually unfair to place all the blame for unsatisfactory performance on the employees in question. Often other factors, such as behaviour patterns of the organization, the attitude of the manager toward his subordinates or the lack of performance goals have contributed significantly to the problem.

b. Punitive action, however slight, such as withholding a merit increase, can have a negative effect if not well managed and can lead to further, more serious performance deficiencies.

c. A manager's concern with performance should not be limited to unsatisfactory performance. Improving poor performance should be only part of the job of developing employees and improving every employee's performance.

d. It is important to remember that behaviour and attitudes can change, if a person is sufficiently motivated to change them. Achieving this motivation in the employee is the prime concern of the manager dealing with poor performance. Each successive discipline step should bear this in mind and only when the manager judges that the employee cannot or will not be motivated to improve should the final step of discharge be undertaken.

Management's goal, when dealing with unsatisfactory performance, is an integral part of the overall goal for improved performance throughout the organization.

5. PROBATIONARY PERIOD

The probationary period is important to both manager and employee and should be used as an early warning system for potential performance problems. Any performance deficiency should be examined in depth during this period and discussed with the employee with the understanding that it could result in release before the period expires. A serious problem may arise where an employee has been promoted and is, as a result, "on probation" in the new position (unless the probationary period has been waived by the Deputy Head or his designate).

If that employee's performance on probation is not satisfactory, the manager and employee face the possibility of having to find that employee alternative employment, either in the old job or elsewhere.
Nevertheless, it is to the advantage of both that this problem can be resolved, rather than accept the employee permanently when there are clear indications of unwillingness or inability to perform satisfactorily. In the long run, acceptance may well cause greater problems than finding another job more suited to the employee's capabilities.
It is very important to remember that the employee may need a considerable amount of assistance from the manager during the probationary period. It is only after this assistance has been given and that performance still has not improved that a manager should consider releasing the employee.

6. STEPS IN MANAGING PROBATION

6.1 When the newly recruited or newly promoted employee reports for work, explain the terms of the probationary period - i.e., length of probation; possible extensions; performance evaluation; that if his performance is satisfactory, he then will have regular status.

6.2 Give direction on what is expected and regular feedback on performance.

6.3 If poor performance becomes apparent, specify verbally what is deficient and the improvements expected. If poor performance persists, prepare a written appraisal and show it to the employee, specifying a date by which improvement is expected. The manager should give the employee sufficient time to improve performance or take corrective action before the end of the probationary period.

6.4 If there has not been sufficient improvement when the date arrives, notify the employee in writing that his or her services will be terminated not less than two weeks from the notice date. Forward a copy of this letter to the Civil Service Commission together with the regular personnel documentation effecting the termination.

6.5 Where it appears to be in the best interest to do so, pay in lieu of notice may be granted.

Note:

The probationary period for a newly appointed employee is not less than 6 months and may, by notice in writing to the employee, be extended by two further 3 month periods. The deputy minister or his designate may, if appropriate, reduce or waive the probationary period in the case of an appointment made from within the civil service.

7. MERIT INCREASES

The employee's anniversary date, the date of eligibility for a merit increase, can provide a valuable opportunity for the manager to review past performance and plan future development. It is usually unwise to make the granting of an annual increment contingent on the employee achieving a particular performance target unless there is a specific deficiency to be overcome. If this is the case, the expected improvement should be clearly explained to the employee well in advance and the date determined for reviewing performance.

It is equally unwise to grant increments with no reference to performance at all, as though they were an automatic entitlement. Where it is possible (some collective agreements have clauses that state that increments are automatically given) it is suggested that the Deputy Minister or his designate should review performance prior to the employee's anniversary date. The effective use of annual increments, therefore, implies looking at overall performance of the past year, reviewing performance and development plans for the near future and generally relating these to the granting of the increment.

8. STEPS IN MANAGING MERIT INCREASES

8.1 The manager reviews the overall performance of the past year prior to the anniversary date in sufficient time prior to the anniversary date to enable the employee to improve, if necessary.
(Refer to AD-2404).

8.2 If satisfactory, the manager grants the merit increase.

8.3 If the manager considers that a serious performance deficiency exists he will:

a. notify the employee in advance that the increment will not be granted unless the performance deficiency is eliminated satisfactorily;
b. arrange a date by which this deficiency should be eliminated;
c. re-evaluate the employee's performance on the arranged date and grant the increase if the deficiency is eliminated.

8.4 If the deficiency has not been eliminated and there is suspicion that a personal problem may be the cause of the continuing unsatisfactory performance, the Employee and Family Assistance Program(AD-2903) should be utilized.

8.5 If there is a continuing performance problem and no personal problems are evident, the merit increase should continue to be withheld.

9. PROMOTION

The manager's evaluation and recommendations on behalf of an employee in formal competition is often the conclusive information in support of candidacy. Recommendation for promotion is the greatest reward a manager can give an employee and this action in particular should reflect the achievement of pre-determined goals and potential to perform a higher level job. Conversely, delaying or withholding a promotion can make an important contribution to improving deficient performance if it is handled properly. The manager must use skill in explaining how poor performance has been the cause of delaying the promotion, and in pin-pointing what must be done to overcome the deficiency.

To a greater degree than with a merit increase, the manager can use recommendations for promotion as a means of attaining or maintaining high performance levels. As well, the manager can contribute to establishing average or below average performance norms, by automatically recommending employees for promotion as soon as a minimum number of months or years have elapsed.

10. STEPS IN MANAGING PROMOTION

The steps in managing promotions outlined below primarily apply when it is possible to promote without competition (e.g., flexible classification series).

a. Recommend promotion when earned.
b. Explain to the employee what conditions, if any, there are to being recommended for promotion.
c. Assist by explaining the situation and providing assistance for improving performance.

11. INCOMPETENCE

Unsatisfactory performance may be caused by incompetence resulting from physical or mental disability, or because the job duties have grown beyond the ability of the employee. Common sense should be used in cases such as this. Some options to explore are:

a. redefinition of job responsibilities;
b. retraining;
c. seeking professional or medical assistance through the Employee and Family Assistance Program (refer to AD-2903);
d. transfer to another job;
e. termination (see Section 16).

Each case should be handled on an individual basis.

12. DISCIPLINE

Taking disciplinary action for unsatisfactory performance is a difficult and often time consuming process. Nevertheless, it must be undertaken when the need arises, for two reasons:

a. If well handled, the discipline process could result in improved performance by the employee; indeed, this is what it is intended to do.

b. If no action is taken, the work standards of the whole unit are likely to be decreased.

13. STEPS IN MANAGING DISCIPLINE

13.1 Identification and Investigation

The manager should identify promptly and positively that performance or conduct deficiency exists.

The manager should investigate and obtain all pertinent facts concerning the deficiency.

The appropriate provisions of the applicable collective agreement or the Management and non-union Human Resources Policies should be reviewed.

The type of disciplinary measure that can be utilized should be established. (Refer to section on Discipline Administration.)

Departmental policy on the matter should be determined.

The manager should clearly understand his authority to deal with disciplinary measures. (See TB Minutes 84-56 - Approval Authorities).

13.2 Documentation and Discussion

The manager should document accurately and completely all the facts concerning a performance or conduct deficiency that has been identified with reference made to applicable policies - i.e., departmental, collective agreement, and/or Management and non-union Human Resources Policies. A decision must be made by the manager on the type of action to be taken. (Refer to the section on Discipline Administration.)
The manager should encourage the employee to make use of the department's Employee and Family Assistance Program on a voluntary basis. (Refer to AD-2903).

Note:

It is this need for documentation and discussion that consistently causes the greatest difficulty when disciplinary action is taken, or proposed. It is also the lack of discussion between manager and employee, on expectations and performance that is often the root cause of unsatisfactory performance or at least one of the contributing factors. Discussion between manager and employee, therefore, is crucial in attempting to correct poor performance as soon as the problem appears, and, if that is ultimately necessary, before normal disciplinary action is taken.

14. DISCIPLINE ADMINISTRATION

14.1 Types of Offences

In assessing the penalties that will result from failure of employees to meet prescribed standards of conduct and performance, bear in mind that there are two general categories of offences calling for disciplinary action - acute and chronic.

ACUTE OFFENCES are those which are immediately identifiable and call for immediate reaction. Examples are misappropriation of funds or drunkenness on the job. For these the appropriate level of penalty should be applied without delay.

CHRONIC OFFENCES involve a continuing pattern of less serious infractions, such as persistent bad timekeeping or sub-standard work. These offences can be more appropriately handled and management's action more easily defended on appeal, by working up through the scale of penalties.

14.2 Criteria for Discipline Administration

For effective administration of a discipline system, management should adhere to the following criteria:

a. Action should be prompt. There should be as little delay as possible between identifying an offence and taking the necessary action.

b. Action should be appropriate. The measures taken should relate to the offence and the previous record of the offender, and not be influenced by any subjective considerations.

c. Action should be consistent. While disciplinary policy may vary between departments, within any one department there should be a

uniform standard applying to all employees. This is particularly important if there is any delegation of authority by the deputy minister.

d. Action should be defensible. Any employee is free to lodge a grievance over disciplinary action. Where any financial penalty is involved, grievance can be taken to independent adjudication. It is essential, therefore, that a complete record be kept of all circumstances leading up to disciplinary action.

14.3 Disciplinary Measures

The following disciplinary measures are normally considered appropriate to the employer/employee relationship.

a. Oral Reprimand

This should be a formal procedure in which the employee is summoned before the Deputy Head or his designate, informed of the work performance problem, told that he is being officially reprimanded, and warned of the possible consequences of further unsatisfactory behaviour. A date should be specified by which improvement is expected. The details of the discussion(s) should be recorded for possible future use.

b. Written Reprimand

This is a written statement from the Deputy Head or his designate, informing the employee of the reason for the reprimand, and warning him of the possible consequences of further unsatisfactory behaviour. This measure is used after discussion with the employee of the problem involved. The manager should ensure that the employee understands that it is a reprimand.

A record should be kept, including evidence of delivery to the employee, personally or by registered mail.

c. Suspension with Pay (Suggested maximum - 5 working days).

This measure has two uses. Where an employee is suspected of a serious offense but further investigation is required, he can be suspended with pay pending such investigation. Where an employee's performance, behaviour or work attitude appears to be deteriorating it may be effective for the Deputy Head or his designate to suspend him with pay for one or two days and invite him to reflect on his job relationship. In either case the employee is notified in writing and a record kept.

d. Suspension without pay (Suggested maximum - 20 working days)

This is a serious penalty which may be equivalent to a fine of several hundred dollars. It should be imposed by the Deputy Head or his designate only where the offence has been proven and merits a penalty of this magnitude. Since this is a financial penalty it can be taken to independent adjudication through the grievance process, so there should be conclusive proof of guilt for an acute offence, or a well-documented record of previous disciplinary action for a chronic offence. The employee is notified in writing and a record kept.

e. Suspension without pay pending consideration of discharge

This action can be taken by the Deputy Head or his designate. The employee is notified in writing and a record kept.

f. Discharge

When it is felt that it is impossible or undesirable to retain an offending employee, the Deputy Head can discharge him. The employee is notified in writing and a record kept.

Note:
All the disciplinary measures identified above, except for oral reprimand, should be communicated to the employee in writing. This communication should state the offense and the penalty, and quote such dates or other information as are necessary for full identification of both. The document should be delivered to the employee either by a responsible officer of the agency or by registered mail. In either case, evidence of delivery should be placed in the employee's file.

15. SEVERANCE ARRANGEMENTS

In the event that termination of an employee is the most viable option and where negotiation of an individual severance arrangement with an employee is unavoidable, such negotiations are not be undertaken without first obtaining advice in advance from staff of the Human Resource Management Division of the Department of Finance. Several factors must be taken into consideration when developing a severance agreement that is perceived as fair and reasonable to the employee and the employer.

No formal offer of a severance payment is to be made to an employee without first receiving the approval of:

(a) The Executive Director of the Human Resource Management Division, when the total compensation is the equivalent of nine months salary or less,

(b) the Board of Management, when the total compensation is in excess of the equivalent of nine months salary.

16. EMPLOYEE RIGHTS

Any employee who is disciplined is entitled to make use of the grievance procedure, whether or not he is excluded from collective bargaining. As stated above, if through discipline, an employee suffers a financial penalty, is suspended, or is dismissed, he may take this to independent adjudication. In all other cases the deputy minister's decision is final. In addition to this formal procedure, some managers find that an "open door" approach, under which any employee who feels he has been unfairly treated is given the opportunity to present his case informally makes for good labour relations.

17. RESPONSIBILITIES

DEPARTMENTS are to forward to the Civil Service Commission a copy of the written notification to the employee that his or her services are being terminated during the probationary period for poor performance.

Also, departments are to inform the Department of Finance of any disciplinary measures resulting in financial penalty to the employee. This requirement is made because these disciplinary measures can be appealed through the grievance procedure to independent adjudication. Since the Department of Finance will provide for employer representation at these proceedings it is desirable to exchange information with departments and plan strategy as early as possible.

Departments are expected to have suitable performance assessment systems in place (AD 2601). As part of such a system, unsatisfactory performance of an individual employee must be adequately documented. It is essential that adequate records are kept on disciplinary action and in particular that a convincing history is available where a series of chronic offences culminates in dismissal.

THE DEPARTMENT OF FINANCE provides advice and assistance to departments on disciplinary matters upon request, and for representation for the employer at adjudications.

18. INQUIRIES

For further information contact Compensation and Staffing Policy Branch, Department of Finance at 453-5359.

Appendix F: Deputy Minister Survey Analysis

Overview

Surveys were sent to twenty three individuals and fifteen surveys (65%) were returned. The response rate is very good but due to the small population size the accuracy is considered to be statistically nonsignificant (i.e. less than +/-10%, 18 times out of 20). Nonetheless, the information provided through the survey is consistent with all other information being collected and therefore is presented here as a reflection of the perceptions of the Deputy Minister community.

100% of respondents indicated that performance management is a useful business tool and 93% stated that performance management supports the goal of enhanced organizational performance.

It was also stated that performance management is the most important thing that can be done but that it takes a lot of time and that there is not enough time to carry it out. Only 67% of respondents have the time to do performance management effectively and only 40% believe that the guidelines are clear and easily understood.

Work Planning Process

87% of respondents indicated that there is a departmental plan that outlines the departmental goals and objectives and that the department periodically takes time out to rethink the goals and objectives. Additional feedback indicated that attention has to be paid to ensuring the departmental strategic direction is in line with the government's plan and that the departmental plan is reviewed frequently enough to keep it current.

73% of respondents indicated that their immediate direct reports have individual work plans. Similarly, 80% stated that work plans of the immediate direct reports are linked to the departmental plan and 77% evaluated the direct reports against the work plans. Further feedback indicated that the work plan is used for evaluation when it "fits" and that it is difficult to implement work plans which are measurable. Other feedback indicates that the work plan is utilized for ongoing discussions.

Work planning was a priority for respondents identifying the things they liked best about performance management. The responses included:

- defines the work,
- sets goal and performance measurements,
- ensures work is carried out, and
- provides a direction to employees about where the organization is going and how to get there.

Work planning was a priority for respondents when asked for suggestions to improve performance management. The suggestions included:

- require all deputies to file work plans with the Premier's office,
- set an expectation that deputies and Ministers will meet periodically to review work plan progress,
- set high but achievable goals,
- identify strategic objectives which are to be measured from the strategic plan of the department, and
- make sure job expectations are understood.

Work planning was also identified as a barrier to recognizing individual performance. The barriers included:

- sector with which an individual works may provide challenges that appear to reflect poorly on individual performance when in reality that may not be true (e.g. climate may have an impact on the outcome of a project but the research and other inputs that went into the project may have exceeded expectations),
- priorities change rapidly making work plans less relevant,
- individual performance is not always related to the individual work plans, and
- work plans are not always developed.

Performance Reviews

93% of respondents (i.e. 14 of 15 respondents) mostly or strongly agreed that conducting formal performance appraisal interviews on a regular basis is an important aspect of a performance management system. 53% (i.e. 8 respondents) conduct formal performance appraisal interviews with their direct reports on a regular basis. Further feedback indicated that a more informal approach is often used for performance management.

It was also stated that the system should allow for a more comprehensive measurement of the deliverables so that the system reflects both the result achieved and the way the result was achieved.

Others suggestions for improvement included:

- define "meets" and "exceeds," and
- determine how to accurately measure, delegate authority and address people's expectations.

Training/Career Development

100% of respondents mostly or strongly agreed that career development is an important aspect of a performance management system. 100% of respondents also indicated that they support the career development of their immediate direct reports. Further feedback indicated that training/career development is seen to improve abilities, competencies and morale. Training/career development is also viewed as supporting the ability to move the right persons into the right jobs. However, training/career development is not always possible in the current environment.

Training/career development was identified as a priority for things the respondents liked best about performance management. A particular comment referred to training/career development as providing the opportunity to see people grow. Training/career development was also identified as an area for improving performance management.

Those comments included:

- have more training for the entire organization with very good facilitators,
- management should be an ongoing process of training and development in order to achieve "results based organizations", and
- find innovative ways to allow people the possibility of developmental opportunities.

Ongoing Performance Management

100% of respondents mostly or strongly agreed that ongoing performance discussions are an important aspect of a performance management system and that they do engage their immediate direct reports in ongoing performance discussions. Further feedback indicates that the level of detail in the ongoing discussions is dependent on the ability and the needs of their employees. A final comment noted that there is not enough time spent on the manager's role of talking to the direct reports.

Feedback and ongoing performance management was identified as a priority for the things respondents like best about performance management as the process allows for:

- managers to get to know their direct reports,
- better communication between employees and managers, and
- coaching.

One suggestion for improving performance management included looking to improving manager/employee communications.

Pay for Performance

46% of respondents believe that pay for performance provides managers with the flexibility to financially reward performance that meets expectations. 60% of respondents believe that individual employee performance that meets expectations should be rewarded financially while 40% believe that team performance that meets expectations should be rewarded financially.

On the other hand, 80% of respondents believe that pay for performance provides managers with the flexibility to recommend employees that exceed expectations for financial rewards while 100% of respondents mostly or strongly believe that individual employees who exceed expectations should be rewarded financially and 67% of respondents believe that team performance that exceeds expectations should be rewarded financially.

93% of respondents like the flexibility to approve financial rewards to employees who exceeded expectations. 33% (i.e. 5 respondents) delegate the authority to others in their departments to approve rewards for performance that exceeds expectations. Further feedback indicates that managers, even though they are more knowledgeable about their employees, may be concerned about being able to defend their decisions about rewarding employees to their peers and their direct reports. It was also stated that there needs to be consistency across the department in rewarding employees.

67% of respondents indicated that budget implications limit financial rewards given for performance that exceeds expectations. It was stated the there is little budget flexibility left and that managers have a tendency to "under reward" employees because of budget concerns.

Pay for performance was a priority for what respondents liked best about performance management. It was identified that pay for performance allows for rewards in cases of exceptional performance. However, there was also feedback that indicated the need to have the flexibility to reward individuals with training or extra time off.

The barriers to recognizing individual performance were identified as:

- financial rewarding is not always feasible,
- there are budget limitations or there is no budget,
- rewarding performance has to come from program funds,
- ability to define "meets" and "exceeds", and
- the Financial Administration Act and Board of Management policies need to be more explicit in permitting or encouraging reward systems that cost money but which are not salary related (for example, an employee can be given a bonus of $1500 but can't be given $100 to take the family out to dinner in recognition of, for example, significant overtime on a project).

It was also stated by the respondents that some managers would like to see the employer revert to the previous 5% increment scale because it now takes a long time for the employee to reach the top of the pay band with the 2.4% increments.

A final comment noted that the questionnaire was too focused on financial rewards which are becoming almost impossible to give, given budget pressures on departments. There should be other types of incentives and more innovation is required here.

Summary of Identified Priorities

1. The most common things the respondents liked best about performance management included:
   - Feedback/ongoing performance,
   - Work planning,
   - Training/career development, and
   - Pay for performance.

2. The respondents were next asked to identify areas where performance management should be improved. The most common responses included:
   - Work planning,
   - Training/career development, and
   - Flexibility.

3. The most identified barriers to recognizing individual performance included:
   - Morale/attitude,
   - Work planning, and
   - Finances.

4. Flexibility:
   - have a flexible system that recognizes different options for different individuals,
   - provide and allow for greater flexibility in budgets,
   - should be flexible enough to allow for the use of performance standards as well as work plans and objectives,
   - should be departmental flexibility to customize the system,
   - make the system applicable to the type of work being done,
   - the lack of flexibility in the number of employees versus the number of positions is a barrier to recognizing individual performance, and
   - the rules and regulations of the Financial Administration Act limit the flexibility of managers to reward employees in other manners which may be more meaningful to employees.

5. Morale/attitude:
   - performance management and pay for performance in particular are not always motivational,
   - the negative responses of individuals not recognized is an issue,
   - there is an attitude that people should not be treated differently,
   - information tends to become public and then leads to jealousy,
   - it is nice to see work accomplished with enthusiasm,
   - performance management should be integral to the management style,
   - government and departments need to champion the cause,
   - there needs to be a commitment to process,
   - bureaucratic culture is an impediment, and
   - performance management needs to exist with or without financial incentives.

6. Fairness:
   - there is difficulty in ensuring fairness across the departments/agencies, and
   - the subjectivity of the process is an issue.

7. Poor Performance:
   - the system provides options for dealing with poor performance,
   - the system allows for dealing with the non-performance in a firm yet fair manner, and
   - rewarding teams is a concern if a poor performer is rewarded just for being on the team.

Barriers to Recognizing Team Performance

The most frequently identified barriers to recognizing team performance included:
- individual/team issues (as outlined below),
- budgets (e.g. there are budget limitations and there is a need for more knowledge on how to use the budget),
- other rewards (e.g. perhaps we need different rewards for teams and rewards need to be meaningful), and
- time (e.g. there is not enough time to carry it out).

Individual/Team Issues

Individual/team issues were outlined as:
- government is more accustomed to individual performance;
- current processes are focused on individuals;
- objectives are set for individuals not teams;
- context under which teams operate;
- individual versus team rewards;
- the ability to properly define teams;
- currently we work in teams but our recognition is for individuals;
- the problem for team performance recognition increases when one tries to make the reward financial in some way;

- there is no capacity to recognize team performance through salary so we are left to handing out certificates, public recognition among peers, etc.;
- department can take a team out to lunch and call it a "business meeting" but beyond that one has to have the support and understanding of the accounting department to make creative use of funds;
- we have not yet tested the limits of what can be done;
- rewarding a team composed of people from non-bargaining and from a number of occupational strata/bargaining units can be a challenge;
- performance management structures are more structured for individuals;
- uneven participation; and
- difficulty of separating groups and individuals.

Appendix G: Deputy Minister Interview Report

Overview

An individual interview was offered to twenty three deputy ministers. Ten interviews were conducted and nine of the interviewees also completed the survey.

Work Planning Process

Most commonly expressed comments

- Work planning was seen as an important aspect of performance management. Once an employee has a work plan, it is easier to discuss day-to-day performance, to complete the performance review and to use more objective criteria.
- Those that discussed the use of individual work plans and/or performance standards in their department, also reported using a strategic planning process and indicated that departmental plans need to be aligned with a clear government vision.
- Priorities are not the same for every employee within a department and priorities vary throughout the year. Plans, whether departmental, divisional or individual have to be flexible and revised throughout the year. Ongoing dialogue between managers and employees is therefore important.

Other comments

- There is a need to use more than one work planning tool. For example, management by objectives with work plans is not an efficient planning methodology for all employees. For routine work, performance standards are a lot more useful.
- More flexibility is required in the system implementation. Departments should be encouraged to customize the system to reflect their own culture.
- The work planning aspect is too complex at the front end. The forms are often irrelevant or too complex for front-line employees. The format is really not important. What is important is that people at all levels of the organization believe in the usefulness of the process. We need to get away from the "filling in the blanks" part of work planning and focus on the communication and feedback components of a performance management system.

Training and Career Development

Most commonly expressed comments

- All interviewees believed that training is very important. Some say training is essential when addressing the succession planning challenges and recruitment and retention issues in some employment fields.
- Not enough time, energy and money are put into training and continuous improvement for employees.
- Training energizes people.

- While some see training and career development activities as potential non-monetary rewards, others would prefer to be able to provide more training as part of the regular "employer-employee contract."
- Managers must be trained on management issues (i.e. not all managers have had management courses before they were hired).
- Managers must have theoretical and practical training on all aspects of the performance management system.

Other comments

- We should invest in corporate training for HR Directors and staff so they can play a more important role in the human aspect of management. HR Directors and staff could then play an important role in helping managers to deal with difficult issues involving the human side of management in a consistent manner (i.e. dealing with poor performers; supporting employees in times of uncertainty; etc.).
- We expect the best of employees but we don't support their exposure to training so that they can stay current with their skill sets and/or with what is happening in their field of practice.
- The performance review format and process should be kept simple.
- It is our responsibility to help the employees develop to their potential and help them achieve their career goals.

Performance Reviews

Most commonly expressed comments

- Constant communication and feedback with the employee in an informal way is more important than the annual performance appraisal. The feedback provided to employees must be based on meaningful criteria. One interviewee indicated that although he/she did not fill out formal review forms, his/her employees knew where they stood on performance issues. Another interviewee noted that there is no time for Deputy Ministers to conduct formal written reviews and questioned the need to do so at the senior level. A third interviewee indicated a preference for an informal, ongoing process but recognized the need to complete the formal component of the process every year.
- The process, as well as the form, should be kept simple.
- Managers must have theoretical and practical training on all aspects of the performance management system including performance reviews.

Other comments

- It is easier to do performance reviews for certain sections and jobs than others. An evaluation form should allow the flexibility required to suit the needs of all employees of a department.
- Managers will do performance management if senior managers do it with their staff.
- A Deputy Minister's performance is in direct relation to the performance of his/her subordinates.
- Clients and peers need to be consulted in the review process.

- There has to be a way to allow for meaningful evaluations of each other amongst groups of people. For example, a manager who is responsible for forty-five employees must find a way to rely on other methodologies (e.g. a team model) for ensuring employees receive a meaningful evaluation. Team models may need to be based on competency profiles.
- The government has to get more efficient and that means decreasing the hierarchy, hiring managers with management competencies and changing attitudes.
- The system should allow for a more comprehensive measurement of the deliverables. The product delivered, as well as how the result is achieved, are equally critical measurement indicators.
- A lot of time is required for the process of performance management. However, the number one priority of managers is to manage. If managers say they do not have the time to manage, there is a problem.
- Managers are reluctant to use "needs improvement" because of the negative connotations attached.
- What is important is that people at all levels of the organization believe in the usefulness of the process.

Pay for Performance

Most commonly expressed comments

- Most interviewees expressed the impression that money is not a significant motivation factor for employees. Interviewees also expressed the view that there is a need for more flexibility to reward employees in other ways. However, the ability to provide rewards other than merit increases or re-earnables is constrained by the Financial Administration Act.
- Most interviewees stated that they approve rewards above two steps, sometimes with help from a Senior Management Committee. However, recommendations are made by managers.
- Financial constraints constitute a major impediment to departmental programs.
- Some interviewees stated it is important to create a culture and climate where employees feel valued and respected.
- Interviewees expressed the opinion that Deputy Ministers are not yet comfortable with rewarding team work.

Other comments

- One interviewee expressed that even though the Senior Executive Committee discusses recommendations for "exceeds", it is rare that a recommendation is turned down. This interviewee went on to say that there is no grid or scientific model for making decisions.
- Another interviewee stated that the final approval of recommendations for "exceeds" is done at the senior management committee level, but it is very difficult to be objective because, in a lot of cases, recommended employees are unknown to the committee members.

- A third interviewee indicated that the department does not publicize who receives rewards because it creates problems for teams and individuals.
- The concern was addressed that it will be very difficult to manage rewards for "exceeds" given the current environment of ABC and Program Reviews as well as the financial status of the government.
- The issue was raised that some managers would like to see the government revert to the previous 5% increment scale because of the length of time it now takes for an employee to reach the top of the pay band.
- Because it is very difficult to clearly differentiate between meeting all expectations, exceeding some expectations or exceeding all requirements, some managers have chosen not to recommend bonuses.
- The system was introduced for non-bargaining employees and as bargaining groups have become included, the system has become more complex to manage. However, one interviewee reported that it is too soon to consider abolishing pay for performance. The program is still young and the government needs more experience with the program.
- People have to accept that there will always be inconsistencies in the system. Inconsistencies are a normal part of the life of a department.
- It was addressed that there is a need for a policy from the Department of Finance that will support and encourage recognition and creativity. Similarly, rewards could be more customized to a department's environment and culture. Another interviewee indicated that there is a need for more flexibility for giving rewards. This interviewee believes the public is ready to accept rewards being given in the public sector as they are given in the private sector. This interviewee indicated that the government could then reward more employees with the same or less financial costs.
- One interviewee expressed the need to have financial resources set aside and designated for rewarding employees.
- There was a comment that the largest resistance to the performance management system is related to pay for performance.
- One interviewee stated that between 6% and 10% of the employees getting re-earnables would be an acceptable level for the program.
- There must be clear definitions of what are corporate versus what are departmental responsibilities in the program (e.g. corporate guidelines, what can/will be audited for, etc). Corporate definitions must allow for flexibility within departments.

Overall Feedback

- A few years ago there was more success with rewarding teams then there is currently.
- Performance review processes for teams must be established to allow for team members to conduct evaluations of each other based on individual contributions to the team. The process must also address subjectivity issues.
- If there is a corporate direction that allows for the promotion of rewards other then pay for performance, people will want the process to be more scientific.
- Management is a science and an art. Management as a science requires control features. Management as an art requires flexibility. As one interviewee commented,

this opinion may not be shared by everyone and some people may be less open to the art of management. However, there must be flexibility in management.

- Over the years and especially with the previous government, the reward was having a job. This government's attitude will come out the same in the end.
- One interviewee commented that managers in that department have a tendency to be super workers and there were ongoing efforts underway to transition those managers to be team leaders.
- In one department work processes are reviewed under the 4 "P"s model: policy, program, process and person. It has been noted that if something is not working the fault is very rarely with the person. This concept must be factored into performance management processes.
- The authoritarian culture and management style of an organization needs to move to a style that allows employees to participate in processes such as planning and be included in communication links, etc.
- One interviewee indicated that the current organizational structure is an archaic, control model. Similarly, the performance evaluation process is a control model. This model is not appealing to young people. What is more appealing to young persons is a flat organization that allows persons the ability to be creative and innovative. The performance evaluation process must adjust to recognize this change in employee styles.
- The government needs to look at other performance management models.
- Rewarding people is an important part of an overall philosophy on how to treat employees. Rewards are closely tied to employee recognition. However, rewards and recognition cannot be considered in isolation of other components of performance management. For example, ongoing communication is of primary importance to managers and employees and training and career development is a key component of a system.
- All managers, including senior managers have a major role to play in developing a culture where the employee is valued as an important essential to quality service delivery. Managers should have ongoing training on an holistic approach to management that addresses issues such as respect for employees, the importance of on-going communication with employees, the value of training and career development for employees, and the provision of recognition and rewards to employees (e.g. for years of service, outstanding performance or innovative ideas, etc.).

Role of Deputy Minister Community in the Performance Management Review Process

Most commonly expressed comments:

- Deputies need to play a big role in working with others to make sure the organizational vision and goals are clear.
- Deputy Ministers have the obligation to make sure that the performance management program is implemented, functional and fair in their departments in accordance with the corporate policy.
- Deputy Ministers should guide individuals and hold individuals accountable for their performance and the performance of everyone else in the organization.
- Deputy Ministers need to set the atmosphere that:
  - assures people that they should feel free to discuss how they are reviewed; and
  - everyone must know what are the key areas they will be evaluated on.
- There needs to be more investment in people within organizations: e.g. professional development.
- The financial state of the government drives all activities. Now is not the time for Deputies to talk about energizing the civil service by rewarding performance. However, it is up to the Deputies to do things in their own departments.
- In the 1980s, the Deputy Minister community put of lot of reflection and energy into the development of training programs that would lead to a management team with a strong "human" approach (e.g. Queen's University Executive Training; Working with Others; etc.). In recent years, there has been a large turnover in the Deputy Minister community and the spirit towards the philosophy of a more human approach to management is not the same as it was. Work has to be done to generate this philosophy with the current Deputy Minister community.
- Some Deputy Ministers have no interest in the process and performance appraisal is irrelevant.

Appendix H: SEO Focus Group Report

On November 4th, 1999, a focus group session was organized with members of the Senior Executive Officers Committee on Executive Development (pay bands 8-11). In order to allow for a broad base of input from this level of employee as well as to ensure solid central and regional perspectives, each member of the committee was invited to bring up to two senior representatives from their department with an emphasis being on regional as well as central representation.

The participants were divided into four groups and each group was to discuss issues around one performance management topic: work planning process; performance review (including ongoing performance management); pay for performance; or training and career development. The purpose was to validate issues identified to that date by other stakeholder groups about these four topics, to identify new issues and to initiate the problem solving process.

Following is a summary of feedback from the sessions.

Work Planning Process

- it is harder to do work planning regionally;
- should work plans be task oriented or done at a philosophical level;
- if changes are to be made in work plans, it requires dialogue between managers and employees;
- planning cannot be complicated and convoluted;
- if a priority is planning, then managers will do the work;
- Senior Management needs to provide a three to five year vision for the department;
- all employees have a lot of value and we need to adjust the consultation process with employees;
- work planning is helpful if you are trying to determine the resources needed to do the work;
- work plans should be living documents;
- work plans are good as retrospective tools;
- the work plan is how we formalized the communication that needs to happen between people. We need to give more attention to "informal" dialogue between two people;
- work planning is a process that does not require a lot of discussion. The process is pretty clear: you have a departmental strategic plan, an operational plan, a work unit work plan and employees prepare their individual work plan based on the unit plan. There is not necessarily a lot of variance in the process. The more routine the work of the employee, the less variance in the individual work plans;
- there is more buy-in to the strategic plan if it is built from the bottom up instead of from the top down;
- if there is no departmental plan, work plans can be built on individual responsibilities and can focus on problem areas such as the need to improve communications;

- one issue with plans: you may have no control over your work plan. Things that are not identified in the work plan happen and must be dealt with. This can have a demoralizing impact at annual or quarterly review time and can be frustrating for employees, especially when there is no sense of accomplishment;
- change happens so rapidly. This is a concern for employees who like to know where they are going. We need a culture that says it is "O.K." to adjust the work plan. If you do not have that culture, the review process becomes a defensive process as you have no way to defend what you have done. The issue is more complicated if there has been no communication between the manager and the employee for six months;
- the plan should be viewed as a loose plan and not as a map, especially if you have trained and experienced employees;
- perhaps for experienced employees we only need to re-visit the work plan every two to three years. Twenty years ago you needed more detailed work plans as employees were less experienced. A work plan provides inexperienced employees with comfort and guidance; they do not feel they are working in a vacuum;
- experienced employees who are not happy with their tasks may see work plans as a threat;
- the critical value of managers is their ability to manage people. We spend 70 to 80% of budgets on salaries and 10% of budgets on computer technology, but no one is spending time on managing people. Corporations have a hard time letting people take care of people;
- question: are we, at our level (i.e. pay band 8-11), paying attention to managing people;
- if we value employees, we need to pay attention to what it is employees value; and
- the work plan should outline how to further the objectives of the work area. The plan also needs to look at employee career development, satisfaction, etc.

Recommended Improvements to Work Planning Process

- work plans have to be a priority from the top down;
- if there are impediments to managing (time, competency, communication skills, tasks, etc.) look at work planning at the Deputy Minister level and make it realistic (we're too ambitious at times and may need to prioritize work, getting rid of some things);
- revisit philosophy of what work planning is;
- make managers understand that the role of a manager is managing people – this requires an attitudinal change and may require resources (training, etc.);
- need people with the right skills to do work planning; and
- measure managers on their ability to develop people.

Performance Reviews

- the time required to complete a quality performance review for each employee is an issue. Because other priorities are constantly being thrown at managers, performance reviews may not be a priority at all management levels;
- span of control creates more difficult challenges for some managers. For example a manager with fifteen to twenty employees under their direct supervision and/or with some of these employees working in regions has more challenges then other managers;
- the same forms and the same processes are followed for experienced employees as well as for new employees, even though the needs for both groups are different. In addition, some participants think it becomes almost disrespectful for experienced employees who have been at control point maximum for years to receive the same review year after year;
- subjectivity was identified as a major difficulty with performance reviews. Subjectivity is also a common complaint from staff. It is acknowledged however, that subjectivity is a part of human nature and it will always be a problem, no matter which system or program is in place. Nevertheless, efforts have to be made to ensure more objectivity;
- the system is applied inconsistently across departments and within departments. This creates headaches for managers;
- teamwork, as opposed to individual performance, should be recognized more often. It was mentioned that employees do not work in isolation anymore. Mechanisms must be developed to evaluate and reward team performance; and
- negative connotations attached to wording should be avoided as much as possible (e.g. "needs improvement," etc.).

Recommended Improvements to Performance Review Process

- the system has to be flexible in all of its aspects;
- managers should use non-monetary rewards more often and have access to different rewards (e.g. a day off for great work, etc.);
- doing formal performance reviews should be part of each manager's work plan and. managers/supervisors should be evaluated on how well they do performance reviews;
- there is a need to shift the current focus from the process and the forms back to the most important components of performance management: improved communication between the manager and the employee and the human aspects of work;
- managers need to be hired with the appropriate management knowledge and then there must be training for all managers on all aspects of performance management (work planning, coaching, etc.) including pay for performance;
- feedback, coaching and counseling are the most human and important parts of performance management. The emphasis should be placed on these types of on-the-job interactions rather then on work planning or on the annual review;
- the present evaluation format is excellent for fairly new employees, but it is not as appropriate and useful for experienced employees. A different evaluation form and a

different performance review approach for the more experienced employees needs to be considered; and
- we need to recognize that employees are important, that they are our most important asset and consequently they should be treated with care and respect.

Training and Career Development

- there is a lack of opportunity to have reassignments, both short and long-term, at all levels (i.e. secondments to other provincial departments, other provinces and/or, federal government for work on special projects, etc.);
- managers are not held accountable in departments to do performance management/coaching/career development activities. Managers are held more accountable for completing tasks than for managing human resources well;
- training and career development opportunities should be tied to succession planning, especially given current demographics;
- with budget restraint, our training opportunities are limited;
- the cycle of one year work planning/identification of necessary skill sets is too short;
- career development plans should be employee driven;

  Note:
  The Department of Education has been piloting employee driven career development plans for two years. Employees are mentored for first three years of their careers. Learning and career development are recognized to be different for entry level versus seasoned employees. The employee career development plan consists of an employee portfolio which outlines learning goals/objectives as identified by the employees. The goals/objectives must link with the department mission/work plan. The manager actively participates in establishing learning plans and determining training needs.

  The employee career development plan does not prevent the employer from also identifying areas for improvement with both entry level and seasonal employees. If the employee's performance does not meet employer expectations, the career development plan becomes more employer than employee driven.

- need to identify current skills required as well as future development goals (short term and long term vision);
- there is a need for training for managers on performance management:
  - generic skills are best handled in corporate environment by central agency, and
  - customization of training must happen at departmental level; and
- training opportunities do not have to be expensive.

Recommended Improvements to Training/Career Development Issues

- Keep it simple.

Pay for Performance

- some managers will not give rewards;
- rewards do not motivate if salary goes down in the second year;
- raises expectation of employees who are recommended for rewards and has a negative impact when reward is not given;
- rewards must be linked to the strategic/operational plan, and this is hard to do because the reality is these plans change from day-to-day;
- if employers cannot reclassify employees, they may give financial performance rewards. This creates longer term issues;
- in some work areas only a small percentage of employees qualify for rewards and this creates a perception of not being fair;
- some participants felt that team rewards are needed not rewards for individuals on a team while other participants felt that there should be a way to share financial rewards amongst the team members. It was noted that there are negative consequences and impacts when some members of a team do not get the rewards that others do;
- some participants felt that perhaps the focus of pay for performance should only be on non-bargaining and management employees while others stated that some employees are unhappy with their unions because the unions have not negotiated rewards yet;
- the manager must set clear expectations related to rewards and this is difficult to do if a definition for "exceeds" performance is not known;
- it is questionable whether pay for performance motivates employees;
- it was felt that bonuses have to be 10% to be perceived as a reward;
- another experience suggests 3.6% acknowledges good performance;
- there is a need for non-financial rewards. The monetary value of rewards may not be as important as the fact that the person is recognized for their performance; and
- confidentiality is an issue: we cannot keep rewards confidential (employees compare themselves to each other, teams compare rewards and departments compare rewards) so decisions about rewards must be justifiable and transparent.

Appendix I: Human Resource Directors Interview Analysis

Question 1

Prior to 1994, did your department have a Performance Management System in place? What was your system like? Did your Performance Management System include a pay for performance component? Was the new corporate system a major change for this department?

Some departments did not have a system. Most departments had some sort of evaluation system in place but, outside of managers perhaps being committed to evaluations as an effective management tool, there was no driving force to ensure employee evaluations were done. A Work Planning and Review process was used by more than one department. Others used trait/behavioral based tools and/or tools based on setting objectives. Other feedback indicated that evaluation processes were too subjective.

Pay for performance did not seem to be a component of any of the systems prior to 1994.

For some departments there was little change in moving from work planning and review processes already in place to the new system. For others, it was identified that movement to the "corporate" model required a culture change within the departments. Prior to implementation, training for managers and employees was required along with "coaching sessions" for managers. Some departments contracted out for support with developing and implementing training. There were indications that some departments would have liked corporate support in developing and implementing training.

Question 2

Has the Corporate Performance Management System including pay for performance (as developed in 1994) been fully implemented? If yes what was your implementation date? What were the major barriers to full implementation? If No, what does your Performance Management System look like and does it have a pay for performance component.
What are the "rules" of your systems that differ from the corporate original document (explain the differences with the corporate program; understand the differences between departments and identify the best practices…)

Please see page 88 for a brief summary of "Blue Book" Statements and corresponding "Interview Feedback".

Question 3

What are the criteria for success in your Performance Management System?

The original discussion paper says the measures of success include: visible commitment by Senior Management; seen as a business tool; provides two way on-going communication between managers and employees; managers are trained and committed; teamwork and cooperation are values that are supported; and it is a dynamic and evolving system.

There are not specific, measurable criteria to evaluate the success of the system. However, within some departments the system is a dynamic system in that it undergoes reviews and does change to meet the needs of the department and its staff. As well, HR Directors have received feedback that employees appreciate the opportunity the system provides to get feedback from their employer.

Question 4

At this point do you perceive your system as being successful?

Although the answer was sometimes yes, it was usually a "qualified" yes. Departmental systems are, for the most part, resulting in more employees not at control point maximum receiving an evaluation. And in some cases managers are appreciating the value of performance management as a positive business tool. However, some managers may not have the time to use the system effectively.

The limited time unionized employees have been involved in the system makes it too soon to determine "success." Bringing unionized employees into the Performance Management System has created stressors for the system. However, for some managers, having more of their staff involved with the Performance Management System makes managing the system a more consistent process for them and creates a greater sense of equity among staff. For others, it creates an environment that is more difficult to manage (staying on top of allowable increments, anniversary dates, dealing with union members' skepticism about the system, etc.).

Question 5

What are the major barriers to the success of your Performance Management System?

A significant barrier for some departments is that there is not enough money allocated to the system to make it worthwhile when compared to the headaches it creates. The rewards are not perceived as significant enough for the work a manager must do to ensure an employee receives a reward. In other departments, money is not used as a reason for not giving rewards. In some departments the anniversary date of April 1st was selected so that a manager could not say there was "no money left" in the budget to give rewards.

A second significant barrier is the "culture" of the department. Some departments have undergone many changes (e.g. mergers, new deputy ministers, new senior managers, etc.) and there may not be a strong sense of a departmental culture or a culture that can presently support initiatives like performance management. At the same time there are departments where the departmental culture is well established and does support the performance management system.

According to some departments the "culture" that supports performance management seems to be primarily driven by the deputy ministers because they approve the recommendations attached to performance reviews. They set the tone as to whether or not there will be recommendations for rewards and they set the tone for ensuring there is consistency within the department as to how rewards are determined.

A third issue with the system is that many managers are not knowledgeable about the system and/or what it means to be a good manager. Further to that, some managers may not have the time to manage the system effectively. The problem of time is compounded by the number of evaluations a manager must do (up to forty-five in one case), the dates those evaluations are due and the distance a manger may need to travel to complete the evaluations.

Another issue is the negative response of employees who don't get the extras. Because of the negativity and its effects (employees watching each other instead of supporting each other, employees trying to transfer to managers who are perceived to support the system, etc.) many departments try to keep the information confidential. One department has not moved to common dates to try and avoid the impact of employees "watching" to see what each other gets for a reward.

The method of pay-outs for rewards can be an issue. For example, if an employee gets a re-earnable reward that is added to his bi-weekly pay cheque for twenty-six pays, he then gets a decrease in his pay cheque at the end of the pay-out. The negative result is that the bonus results in being a de-motivator at the end of the year.

Another barrier to the success of this system is that people have long memories. Some employees are concerned about their pay losses over the last several years (i.e. since the merit increases were reduced) and they want their money back retroactively.

A final barrier to the success of the system is that it is often hard to measure what is being done. And if it is not hard to measure (e.g. because the work is repetitive and non-changing), the employee in that position does not likely have the opportunity to exceed at their work. The system needs to review rewards to accommodate "great" workers.

Question 6

What are the strengths and weaknesses of your Performance Management System? Your Pay for Performance System?

Strengths:

- tells employees where they stand;
- better communication between employees and employers;
- if it is a positive experience;
- great to have a system that recognizes the employees who "shine"; and
- work plan.

Weaknesses:

- managers do not see it as a management tool;
- managers have no time for the red tape;
- amount of merit increase;
- what happens to those at control point maximum;
- the extended time it takes to reach control point maximum;
- perception that only senior managers get "exceeds";
- evaluation form if it does not meet the needs of the employees being evaluated (wording is an issue as are the definitions of criteria for success, length of form, etc.);
- pay for performance;
- managers not "selling" the program;
- if it is perceived as a negative experience; and
- lack of strategic plan and/or work plans.

Question 7

Has your department done an evaluation of your Performance Management System? (i.e. to determine if it is being implemented)? Pay for Performance?

Some departments have not done a formal evaluation, although improvements may have been made to things like forms, etc. Some departments have done or are in the process of doing a review and making changes to the system as identified issues become apparent (primarily to the form or the guidelines for increments; sometimes to the "work plan" model). Surveys and focus groups are the primary tools being used.

Most departments have a sense that at least employees due for a merit increase are getting evaluations while one department indicated that 90 to 95% of employees are getting evaluations. In contrast, one department is giving merit increases but without necessarily doing evaluations.

Question 8

Is there an audit in place to measure success of your Performance Management System (i.e. has it increased effectiveness/efficiency of employees in your department)?

Generally there is not a measurement in place to look at this. Quality of evaluations being done is not monitored. In some instances, the evaluations are sealed before going in the personnel file, so there would be no way to monitor quality.

General comments include:

- there is no real noted difference in work between employees having evaluations and those not having evaluations; and
- we have not increased effectiveness/efficiency to the point that we have been able to reduce staff.

Question 9

In your Performance Management System is there a work plan process in place for each employee? Why/why not?

Some work areas do not have work plans. For some, work plans are viewed as a tool that works well in Central Office but not in regions. For others, work plans are viewed as a paper exercise that doesn't mean a lot.

When work plans are used, there are a variety of models in place. One model is templates developed from KRAs or performance standards and tailored to function.

Question 10

In your Performance Management System is the work plan and performance of each employee linked to departmental strategic planning?

Some departments have strategic plans and some do not. For those departments with strategic plans and work plans, the two may or may not be linked.

Question 11

What in your experience are the most gratifying and motivating rewards for employees in this department?

Money is the most important reward for most employees. Once an employee perceives that he/she is receiving a fair remuneration, money may continue as the most important reward, but other things may become more important:

- training and professional development;
- time off (an afternoon, a few days, an extra week vacation, etc.);
- a good working environment and challenging projects;
- proper and up-to-date tools to do the job;
- soft things: letters from Deputy Minister, recognition at a coffee party, a little compassion when times are tough, etc.; and
- celebrations of accomplishments: 25 years, retirements, (give the gifts, the flowers, pay for guest dinner invitation, etc.).

Need to pay attention to:

- this is citizens' tax dollars you are spending on rewards;
- people in the regions need to be as recognized as people in Central Offices;
- recognition is important; and
- the reward needs to be valued by the employee.

Other comments

- it takes five to seven years to change the culture of an organization and a lot of communication and training;
- team recognition is difficult (each team member may belong to a different group that mandates the rewards that are possible for the individual);
- wording is critical;
- a lot of employees are in regional areas and this system needs to work outside of Central Office;
- system should work with or without pay as a driver;
- bargaining/non-bargaining differences and deputy discretion can impede good management;
- consistency across government is an issue (who and/or how do recommendations get approved, is there a quota on recommendations, is there support for the system, do deputy ministers do evaluations, should persons at control point maximum get annual evaluations, etc.);
- for the most part there is no tracking mechanism in place to determine the quality of written reviews, to determine if there is ongoing verbal feedback/coaching between employers and employees; or to confirm that actual written reviews are being done versus managers signing-off a form approving merit increases; and
- there is no consistent or easy way to determine overall training needs of employees based on performance evaluations.

"Blue Book" Statements/Interview Feedback

Following are statements taken from the "Blue Book" (Performance Management in the N.B. Public Sector) and feedback provided by one or more HR Directors during the interview process.

"Blue Book" Statements	Interview Feedback
Performance management is a participatory process between employees and their managers	Answers here varied between "almost everyone got a written review last year" to "fewer written reviews get done for persons at control point maximum" to "it isn't happening in some areas." An issue in some areas is the span of control of some managers and the related time commitment to do the evaluations. Distance is another issue and when a manager has to travel to regional offices, the time commitment to do an evaluation escalates. Some HR Directors mentioned that the present system has helped to enhance the communication between the employees and their managers.
Performance management links the individual's work plans and performance to the overall department strategic plan.	See also Questions 9 & 10 Other feedback: ❑ Employees need to know that their contributions to the organization are valued. ❑ Without a work plan element, a manager cannot make a solid objective evaluation. However, the work of many employees is very routine, so managers do not see the benefit of work planning and therefore cannot effectively evaluate performance. ❑ Each manager now has doing evaluations as part of their work plan for the year.

Performance management is not intended to be punitive	❑ Frustrating when employee gets recommended for an "exceeds" and recommendation gets turned down or decreased by Senior Management. ❑ We try not to stress out managers presenting recommendations to Performance Review Committee. ❑ Information is often kept confidential by management because of negative things that happen when information is shared. ❑ Persons at control point maximum need to exceed to get a re-earnable. ❑ Employees get disappointed and the feeling is "I work hard, why can't I get a reward?" ❑ By its very nature "evaluation" has a negative connotation. One employee receiving a positive evaluation was so stressed that the person ended up in tears.
Performance management must be both results and behavior oriented	The information compiled again provides a diversity of opinions and ideas. Some managers and employees do not like tick boxes that check off behaviors or identify "Exceeds, Meets, Does not Meet." Sometimes just the words used to identify the boxes creates a level of discomfort for managers and/or employees. And sometimes the number of boxes to be ticked off is also an issue. The next issue is that competencies have to be developed for all classifications. This can be work intensive depending on the number of classifications within a Department. One Department has encouraged staff in work areas to develop their own standards of performance (which then become the basis of the work plan). This process is expected to create a stronger buy-in from staff for performance management. One Department wanted the government to provide more direction in defining "Meets" and "Exceeds" so that things are more consistent across departments.
Performance management begins with the development of a strategic plan	See Question 10

Regular discussions with employees and managers on contributions towards the success of the organization	There is a perception that many managers do the day to day "thank you's" for a job well done. And in some areas managers are using a formal format to ensure they keep in touch with an employee's performance and provide ongoing feedback. But the formal system has not moved to driving ongoing communication sessions between managers and employees (e.g. every three months).
Performance management systems must be reviewed to determine success	Reviews are being conducted in some departments and adjustments are being made to the systems. Other departments have not reached a level of activity that supports a review at this time.
Forces management to address employee performance and to direct that performance toward strategic objectives	In spite of initial management training about work planning and coaching, current managers may not have the skills or time needed to conduct effective performance reviews. If there is no strategic plan, performance must be based on something else. Most managers are conducting reviews, although the quality of the written review may vary as may the number of reviews being done. In some instances, reviews may not be conducted but the manager signs off on the approval for the merit increase. It has been indicated that the system needs to be driven from the top down. However, there are several deputy ministers who are not doing performance reviews.
It is important that pay not emerge as the only focus of the performance management system	There are some managers who see the value of the performance management system as an effective management tool. However the system is driven by "pay." One indication of this is that persons at control point maximum may not be getting reviews done on an annual basis and there were discussions of moving these persons to an every two year model as well as discussions about the need for reviews of these individuals.
It needs to be considered that other factors motivate staff to exceptional performance that are unrelated to any management system	See Question 11

Grid for Rating Scale to determine permanent increments was to promote consistency across all departments	The words in the grid have themselves been an issue because of the negative tone they set. The grid in itself did not provide consistency because each department then had to design their own definitions of the terms. If there is no strategic plan and/or work plan, it is difficult to justify where an employee fits on the grid. Once definitions are determined by departments, inconsistencies exist between departments as to what might define "exceeds" (walks on water, better than most, etc.). Some departments use as few as three grid levels and others use as many as six (i.e. 0-5 steps).
Payments Beyond Control Point Maximum could be given for: 1. *Implementation of revised pay plan, acting pay, special circumstances* 2. *Exceptional performance*	1. Employees are getting extra pay when work falls into these categories. However there may not be consistency across departments as to what is a special circumstance or if/how an employee should be rewarded for that. 2. ❑ *Payment period not to exceed one year.* ❑ *Payment could be authorized in lump sum.* Some departments offered the employee the choice of a lump sum or being paid out over twenty six pay periods. Most have moved to a lump sum payment. Rationale: most employees were selecting lump sums as payment method and it seemed to be a de-motivator for employees whose pay cheques would decrease at the end of the year. ❑ *It should be reserved for clear circumstances of truly exceptional performance and accomplishment.* There is some indication that managers are using the "special circumstances" clause to cover a broad range of reasons for rewarding employees (e.g. person has been at control point maximum for a long time, etc.)

Approximately 50% of employees will remain at or above the control point maximum and are therefore not eligible for merit increases.	There are "a lot" of people at control point maximum and the question has been raised as to whether or not a formal evaluation every year is necessary.
Anniversary date	Each department was to have flexibility to convert all anniversary dates to a common date if they so chose. Choosing a common anniversary date was to mean that pay decisions would be effective on one date, not that reviews would be concentrated around one date. There are at least three models in use: common review date and same pay increment date; common review date and employee anniversary date for pay increment; and anniversary date for review and common pay period. All systems have advantages and disadvantages. The number of employees who must be reviewed and workload for payroll staff who must track information were mentioned as issues.
Guideline for equitable adjustments for departments making switch to a common date	Guidelines were used but there are still employees who "remember" that they missed out on a portion of a pay increment that might have been available if the switch had not been made.

Appendix J: Bargaining Agent Representative Interview Analysis

Work Planning

Work planning and review has to be kept simple and employees and managers need training. However, it was introduced poorly and it is paper heavy. It was supposed to be a collaborative effort between the manager and the employee but for some employees that has not happened. For others the employee/employer relationship gets thwarted by "up the line" decisions.

Work plans are difficult to even develop if the manager is at a site distant from the employee. If work plans are done, they may be done in isolation and are sometimes modified by the manager once the employee has completed his portion.

With the number of position vacancies in the public service, many employees are in the position of not having a supervisor on site. If an employee does a "bang-up job", there is no one there to recognize the performance. Similarly there is no one there to monitor ongoing performance, an essential part of the system.

Training and Career Development

It was reported by one group that members were told that if training was identified in the work plan, there would be a better chance of getting training.

There is a need to recognize the skills of individuals and to utilize those skills to the advantage of the organization. For example, persons internal to the organization can put on training sessions such as management training or work planning training rather than look to outside consulting services.

Another concern expressed is that young persons may be drawn to identifying the need to take management training rather than technical training. Without the corresponding professional as the manager, the employee may not be getting the technical training required to maintain professional licenses.

Performance Reviews

A concern with performance reviews is that, if done at all, they are a once a year event. The work plan and appraisal are done and both are forgotten for the rest of the year. It was stated that the only thing an employee gets from an annual review is aggravation. The process has not improved employee/manager communication, has not resulted in ongoing performance feedback and has not improved counseling relationships. There are reports that the annual appraisal does not happen in a timely fashion and members increments get held up.

A critical issue for some managers and employees is that performance reviews are always due at the busiest time of the year in their department. Another issue is that if you are recognized as having performed well, you do not get a reward but you do get extra duties.

One group identified that their members had been involved with a good performance evaluation system and the process was welcomed as an opportunity to improve their skills. However, once the work changed from professionally directed work processes to a team approach, work planning and reviews by team leaders became a professional issue and the opportunity for improving performance was gone. At the same time, there is no reward for taking on the additional responsibility of being the professional "mini team leader" and members of the union group are not comfortable with doing peer reviews.

Standards for employees being managed by team leaders who are not professional leaders are being set by the department. These standards are expected to provide better professional direction. However, the subjectivity of the review process is a concern as is the approval process for recommendations for "exceeds."

A concern arises when the performance appraisal is used in the disciplinary process. It is felt by some that the two processes need to be kept separate.

Pay for Performance

The government "carrot" to attract union members to pay for performance was that if you performed better or did great things, you would be rewarded. The issue for members is that there is no great sense of what it means to do great things. Another issue is that a department can set limits on the number or amount of rewards to be given and that if too many rewards are recommended, the departmental process will be reviewed. The system does have the potential to reward employees but it is just not happening. All that is happening is employees are getting a 2.4% merit increase instead of a 5% merit increase.

Pay for performance was a process that provided employees at the control point maximum the ability to "dream." Individuals saw the opportunity to advance financially and they worked hard only to become discouraged.

Members have been told many things about pay for performance. For example:

- if you receive a re-earnable this year, you will not be able to receive one next year as no one can "exceed" two years in a row. If you do "exceed" two years in a row it is because the standards are too low or you are overqualified for the position;
- you have to "walk on water" to get a financial reward;
- if you are "walking on water" it's because you know where the boulders are; and
- if you are not responsible for a program or a budget then you cannot get a financial reward beyond 2.4%.

Because performance management is viewed as "making it up as you go along" individuals do not appeal decisions about pay for performance. If you do not know what it takes to "exceed" performance you cannot appeal that you did not get an "exceeds". At the same time, managers indicated that they know there is no money so they do not even start the process of recommending an employee for "exceeds". However, exceeding performance has become a standard and the 2.4% merit increases come automatically.

In addition, the process of performance management is viewed as too subjective. No one seems to be able to determine if exceeding expectations is based on the quality or the quantity of work. Should an employee get a reward for doing one really great thing while doing many great things or for doing one really great thing while the rest of the work suffers? Once an employee gets recommended for a reward, the recommendation gets turned down, a real demotivator for staff.

Employees that get rewarded may not be recognized by their peers as deserving of the reward. Apathy is created when it is perceived that rewards are not given for performance but for who you know or because you work for a "person of importance."

More and more work is becoming a team effort and employees have to help each other out. Pay for performance is a system that rewards individuals.

Other Comments

The odd thank you from an employer would be welcomed. As one interviewee stated, "I've worked here for twenty-five years and no one has ever told me I've done a good job and I've never had an evaluation." But there are other rewards that people also value: financial, time off, balanced work hours, etc.

One union reported that their members had to surrender 0.75% of the 1.5% negotiated wage increase in order to fund the adjustments required to implement the new pay scale. That process created a sour taste for members even though the control point maximum was set about 2% higher then it had been.

At the time of negotiations, many union members were at their control point maximum and re-earnables were a new opportunity for financial gain. However, there has been little or no evidence that members are getting pay for performance. Now there is a recruitment issue that is perceived to be directly related to the length of time it takes an employee to reach the control point maximum. Vacancies cannot be filled, sick time is increasing and workload is increasing.

The bargaining agent representatives felt that a lot of trust and faith was put into the negotiated agreements. In addition to members from all groups not receiving financial rewards one group found that the 1.2% step increases did not actually mean an employee received 1.2% for each merit step increase. The trust that was placed in the system is gone and now has to be re-earned.

Other issues discussed included:

- decisions about issues such as pay scales are made without involvement from union members;
- an appeal process was to be part of the performance management process but that has not evolved effectively. Where it has evolved somewhat, the same persons who made the original recommendation are part of the appeal process. This creates a perception of futility;
- the perceived fairness of issues related to anniversary dates are a concern for many members (e.g. an employee with five years experience gets the merit increase in April when reviews are done and when it is that employee's anniversary date but the employee's peer who has ten years experience must wait from April, when the review is done, until that employee's anniversary date in November to get the merit increase); and
- span of control has increased for many managers as has their other work loads, leaving less time for meeting with their staff.

An across the board concern is that it can now take a great number of years to reach the top of the pay scale. This creates the impression that it takes much longer to become a fully functional employee. As was stated, if that is true, there is something wrong with the work force. Recruitment and retention become serious concerns because professionals may decide not to come to the New Brunswick public service or once in the public service, may decide not to stay. It was reported by one group that the best performers are leaving after about two years.

There are no incentives to be a manager. Managers may be making less money than employees and may have less benefits. They may not even want the position of manager but have been appointed. There does not seem to be a plan to place the best managers in management positions. Instead it may be the best technician that gets appointed to the management position. This raises the question of how fair is it to evaluate a person on a position that they do not want to have.

Suggestions for Improvement

- we don't believe it can be improved and made to work;
- trust needs to be built;
- system needs to be transparent enough that people know about the system and the rewards;
- needs a uniform set of rules;
- keep it simple;
- give the "pats on the back" which can be more meaningful than money;
- look at re-earnables: they make a mockery of annual performance appraisal and can be nothing but an irritant (e.g. one employee had the performance appraisal in March for the previous year's work. The employee had worked up to ninety hour weeks to get a significant project done. The employee was recommended for a re-earnable and received the re-earnable the following November for the equivalent of six weeks work. The financial reward was $118.00);

- go back to six steps for pay increases and return to the 5% merit increases;
- have some form of confidential process attached to the appraisal form that would allow employees to state their feelings without jeopardizing their relationship with their managers; and
- keep employees motivated through job security. That is a better motivator than performance management.

Appendix K: Pay Band 7 and Under Supervisory Positions Focus Group Discussion Notes

The target population for the focus groups included managers/supervisors:

- in pay band 7 and under or equivalent, bargaining or non-bargaining; and
- who had the provision of performance appraisals of employees as a job responsibility.

In order for each participant to express opinions freely, people in a manager/employee relationship were not invited to attend a focus group session together.

A total of nineteen focus groups were conducted between October 29 and November 19, 1999. One focus group was organized in each department and two focus groups were conducted for the three larger departments. Four of the groups were conducted in French and six were held in regions.

At the completion of this exercise, 174 managers/supervisors working in Part I of the Public Service across the Province had the opportunity to participate in focus group discussions about performance management. This represented 11.5% of the total number of supervisory positions (as identified by HR Directors).

Note: (Information recorded here reflects one or more group comments)

Strategic Planning

- work plans must fit into departmental strategic plans;
- individual plans should link to Branch plans to Regional plans to Departmental strategic plans; this has not happened;
- individual and Branch plans may link but they are not always linked to Departmental strategic plan;
- work planning should have less of a linkage to strategic plan;
- work plan is only as good as other links in the chain;
- time frames for developing all the above mentioned plans may not be well coordinated;
- employees should have input into strategic plan;
- cannot be rigid;
- the strategic plan is not reviewed at the end of the year;
- no point in doing strategic planning if there is no tracking of results;
- re-configuring departments requires re-doing the strategic plans;
- change in government requires a change to Departmental strategic plan;
- need a mission statement and core values to base Branch objectives on;
- all employees should be involved with developing Branch plans;
- managers should develop Branch plans;
- employees at the front line do not feel they are part of the big picture;
- department plans are too ambitious and cannot be rolled down to employees; and
- departmental objectives need to be clear.

Work Planning

Definition of Work Planning

- agenda of what you are supposed to do;
- defines functions and determines priorities;
- describes employees work;
- sets objectives;
- job description for that year;
- key to doing your job; and
- tool to help managers keep everything going.

Usefulness of Work Planning

- planning your work for the year ahead;
- establishing goals and objectives;
- reviewing goals and objectives;
- assigning resources to appropriate places in a suitable time frame;
- quality check to ensure tasks are completed;
- opportunity for the manager to talk to the employee (about the coming year, about what is expected, for laying down the rules, for carrying through with objectives that are set, etc.);
- providing direction for new employees; of less value for seasoned employees;
- evaluating employees;
- should not be used for evaluations;
- improvement plan: as a manager, it helps me determine how to make the most of what I have got and get more;
- getting the most out of your day;
- bench marking;
- determining priorities and focusing on what has to be accomplished;
- addressing deteriorating performance by discussing with employees why performance does not match work plan;
- providing accountability; and
- complements a training plan.

Work Planning Issues

- employees are not trained and do not understand it;
- managers cannot explain it;
- time is an issue (for updating plans, for doing the annual plan, etc.);
- too much work to continually update the work plan;
- there are no repercussions if an employee does not sign the work plan;
- performance review may evaluate more than one work plan (e.g. overlapping plans);
- some managers set work plans so everything in the work plan can be "met;"
- gauges inefficiencies not efficiencies;
- all supervisors should have access to all employees' work plans;
- what is discussed at work planning should be confidential;

- too subjective;
- there are not enough standards;
- need specific indicators of success in work plans;
- no way to define service indicators;
- standards are developed that address service;
- work plan does not help when dealing with attitudinal problems (need to consider how the employee contributes to the work environment);
- ignored in succession planning;
- difficult to predict work one year in advance;
- process for developing work plan can be intimidating for some employees;
- plans can be quite strict;
- no follow through on training because there is a lack of funds;
- employees have to understand what is required of them;
- doing work plans is a pain in the ass;
- painful yearly exercise;
- has to be done even though not liked;
- performance management means work planning;
- performance management means meeting the standards set in the work plan;
- performance management is developing proper work plans;
- work planning is the beginning of the performance management process;
- there is lots of negativity about work planning;
- department has gone through a lot of changes and this impacts ability to do work planning;
- works well but peripheral issues need to be identified and improved upon;
- some people take it seriously, some do not;
- means different things to different people;
- work planning takes second place to immediate tasks;
- changes to the work plan should not be surprising;
- work planning is a "snapshot" in time;
- makes review easier and more objective;
- should not be used as a base for performance reviews;
- work plan is unrealistic at the end of the year and employees may not get the recognition they deserve;
- doing performance reviews should be part of a manager's work plan; one group identified that doing performance reviews is in the manager's work plan and there are penalties for not doing the reviews;
- not meeting the work plan may not be the employees fault (additional responsibilities, other assigned duties, etc.);
- problems arise if employees have the same work plans but different managers and receive different evaluations based on same work;
- work plan is written annually and is not revised during the year to reflect changes;
- should be a dynamic, flexible and living document;

- needs to be reviewed through the year; one area reviews and updates plan every six months, and one does updates monthly; one area uses the staff meeting process to develop work plans that then must be sold to the Deputy; one group indicated that work plans must be reviewed up to daily if using a client driven work plan;
- a static work plan creates a semi-retired employee;
- work planning is a waste of time if the employees job description does not change from year to year;
- the more routine the work, the less value the work plan;
- just in time work planning restricts the value;
- jobs are a day to day event so there is no work planning;
- my work is easy to quantify and set goals for; does not change much;
- redundant for routine jobs, useful for project work;
- there is a lot of work that cannot be quantified;
- the nature of the business makes it difficult to develop work plans for some;
- need team work plans; and
- more useful for managers who do not see employees regularly; less useful for managers who see employees daily.

Opportunities for Improvement for Work Planning

- flexibility in forms used;
- sequence development of work plan with natural flow of the work;
- need common anniversary date for doing work plans;
- make it less cumbersome and time consuming;
- forms for performance reviews should resemble work plan form and standards should be printed on them;
- make better use of technology and have work planning on the computer;
- have clearer standards that tie in with pay for performance;
- should include milestones and training;
- we use a "United Way Thermometer" to determine progress in work plans;
- managers should be able to put work plan together the way they want to;
- work plans developed by managers do not apply to the work of the individual;
- employees should prepare their own work plans;
- work plans should be developed in partnership with the employee;
- use the PDQ to develop the work plan; and
- use of templates (e.g. one group photocopies work plans for employees whose work is the same).

Ongoing Performance

Definition

- performance management is an ongoing function; and
- ongoing communication is ongoing performance management.

Usefulness

- allows a manager to act as a coach or mentor and to offer a helping hand to employees;
- provides feedback;
- good opportunity to monitor work progress and to give praise for good work;
- helping people do better;
- opportunity to share concerns and review common goals and objectives; and
- helps managers to find out the reason for an employee's poor performance and try to come up with a solution, sometimes in partnership with Human Resource staff.

Issues

- it should be about reviewing people throughout the year - completing the form is a formality;
- employees are now focused on the one hour meetings once a year with supervisor, and the communication during the rest of the year is lacking;
- performance management should be an everyday thought in managing people;
- performance review should be an ongoing process and the issues should not be a surprise to the employee;
- the system still stops short of dealing with poor performance;
- need help to deal with poor performers;
- despite all the help from HR consultants, it is a time consuming process when an employee is performing poorly (e.g. in one case, it took two years before the problem was solved);
- ongoing performance management is time consuming;
- documentation is very important to the process;
- it is not worth the effort to deal with performance problems;
- performance evaluation form has no place for addressing attitude problems;
- poor performance is often tolerated and this causes resentment among those who must pick up the slack created by the poor performer;
- it is difficult to manage with ongoing performance discussions if the poor performance has been tolerated for many years; and
- a poor performer is "every manager's nightmare."

Opportunities for Improvement for Ongoing Performance Management

- managers should keep a log book about ongoing performance management discussions in order to make the ongoing communication part of the performance review process more effective.

Performance Review

Definition

- the system is centered on individual performance;
- evaluation should be less like a photograph and more like a video;

- performance review is an on-going process;
- performance review should be a tool to motivate employees, not to fire them;
- the purpose of performance management is to get rid of poor performers;
- performance management is a tool to identify problems and improve the work of poor performers;
- performance reviews help initiate communication;
- performance reviews are important to provide feedback to employees;
- a basic task of a manager;
- performance reviews should be used as an indicator of success;
- performance review is a tool for helping people do better; and
- performance management is conducting evaluations.

Usefulness of Performance Review

- work plan should be used to evaluate performance;
- performance review determines if the employee met or exceeded expectations;
- employees are not sure about the value of performance review;
- performance review is a good management tool as it helps to formalize the discussion with the employee;
- appraisal can be a good experience for the employee;
- managers feel good when performance reviews are done;
- the structured process allows for open communication and honest evaluation;
- it is an opportunity for managers to see what they can do to make their employees' lives better/easier;
- provides a formal opportunity for career planning;
- performance review is the perfect time to focus on training;
- performance review process is really useful with new employees or problem employees;
- spending time with employees pays off; and
- having a process in place disciplines managers to do reviews.

Performance Review Issues

- performance management was a corporate initiative, implemented without discussion with managers;
- new young employees will have an impact on the way we do performance appraisals in the future;
- pareto rule applies: 80% of employees are good employees and performance review provides an opportunity to praise them. The other 20% of employees take 80% of management time;
- it is important to have a structure or system to measure performance although it may be more applicable and easier to measure in a profit oriented environment;
- there must be a strong commitment by the whole department, from top to bottom, and the example of the expected quality of performance reviews must be set from the top down as well;

- measuring performance is problematic: no specific standards are provided to benchmark an employee's performance against. Employees should know what is expected of them;
- reviews are easier if work plans are used;
- appraisals can be a difficult emotional experience for everyone;
- evaluations done by an off-site supervisor can be frustrating and problematic for both managers and employees;
- managers require dedicated time in their work plan to do evaluations so that they are not conducting reviews over the phone, taking them home to do them, copying last year's review or saying the same thing year after year;
- there are inconsistencies in the system: it is not applied the same for all employees, expectations are different for different employees, there is no corporate standard for what "exceeds" means, there is no standard yardstick to measure employees by, and there is no standardization to ratings, etc.;
- "one size does not fit all"; there needs to be flexibility in the system;
- forms are too constrictive, too long, too repetitive and do not provide enough flexibility;
- some believe the forms should be confidential, others feel the form should be filed in the employee's personnel file while others are concerned that employees are not given a copy of their own evaluation;
- subjectivity is a concern. Subjective comments are no longer adequate in the performance review;
- new managers have not been trained in performance management and in the performance review process;
- circumstances and new priorities during the year have to be taken into account in the appraisal;
- casuals are not part of the performance management system and do not receive performance reviews;
- there should not be any surprises come evaluation time;
- "my supervisor doesn't know what I do or how well I do it;"
- performance review is difficult to do;
- the process is long and complex;
- there are problems with the evaluation of employees at control point maximum;
- there is nothing in performance evaluation to deal with attitude problems;
- the designated times to do annual reviews creates difficulties for some managers;
- performance review should be an on-going process;
- communication is lacking during the rest of the year;
- "we have to do this;"
- some managers value the performance review process and would still do evaluations (perhaps using a different format), even if performance reviews were not mandatory to do;
- managers do performance reviews because they have pressure put on them (from their own managers and/or from employees); and
- performance review is viewed as an add-on to all the other work managers have to do.

Opportunities for Improvement for Performance Review

- there is a need for a reminder to do reviews;
- the process should be redefined to
  - allow flexibility,
  - standardize measurements, and
  - to allow employees to understand the value of the process;
- dates for conducting reviews should take into consideration the needs of the department as well as the needs of the managers conducting the reviews;
- consider other models such as 360 degree feedback;
- need to allow for a process that involves employees in the evaluation of managers;
- managers should be able to check the box the employee's performance deserves (i.e. exceeds expectations), regardless of Pay for Performance;
- separate pay from evaluation;
- doing performance reviews should be in the manager's work plan and managers should be evaluated on the quantity and quality of annual performance reviews completed;
- it should be mandatory for managers to do the appraisals;
- employees need to have input into the performance review process;
- employees could be more involved in the performance review by performing a self-assessment;
- managers require dedicated time to do performance reviews;
- need to have a team appraisal of some kind;
- need guidelines on performance appraisals;
- on-going training on the Performance Management System is required;
- managers require the tools (knowledge/competencies) to perform their management responsibilities, including conducting performance reviews and managing poor performers as well as outstanding performers;
- changes to the forms are required: need to address subjectivity; the numbers of selection opportunities on the forms; the length of the forms and the use of templates;
- performance review every six months would be good, especially with new employees; and
- more communication is necessary between the central and regional offices on the departmental directions for the performance review process.

Training

Manager's Roles/Issues

- there has been a lack of training for managers on work planning/performance management;
- managers have a responsibility to encourage their employees and to provide them with opportunities to do the work they are interested in;
- managers need to know the interests of their employees;
- some employees feel it is the manager's responsibility to offer training opportunities;

- managers need to recognize when employees are too burned out to handle work and training;
- managers do not like to offer training at performance review when it may not be feasible to provide the training in the future;
- managers need the time to be able to play a role in the career development of employees;
- managers should ask employees where they want to go in their career;
- managers are responsible to identify the training needs of employees;
- managers need to take the lead in determining what employees need to do the job;
- managers must monitor training (e.g. has the quota for specific training been met or are others in the office having to work too hard to cover someone out on training, etc.);
- managers can only suggest training, they cannot force it;
- managers role is to advocate for training as identified by staff; and
- providing training is one of the most important management functions.

Employee's Role/Issues

- employees are often provided with courses relating to their current work, not necessarily other fields of interest;
- some employees will ask for specific opportunities;
- employees do not have the time to attend training or career development, even if it is offered;
- training is inconvenient: it is time away from the job;
- employees want training now more than ever;
- employees are reluctant when forced to take training, especially when they do not want it;
- sometimes what the employee wants for training is not tied to the departmental objectives;
- training has to be identified in the work plan;
- if training is identified in the work plan and then not provided to the employee, the employee feels that no one is listening;
- most of the time the training identified in the work plan is given to the employee;
- employees are more likely to get training if they are assertive and are willing to give up their own time;
- employees who receive training should report to all other staff on how the training has benefited them;
- employees need to get the training they need; and
- training should be an employee responsibility: onus should be on them.

Financial Issues

- budgets make it difficult for managers who feel they have a role in career development;
- training is often put aside for financial reasons;
- training often becomes a bonus due to financial considerations;
- there is no budget for training objectives noted in the work plan;

- there is no budget;
- adequate money is available for training (driven by the liability risk of not training);
- since training has become funded through the departmental budgets, there are less opportunities;
- there should be a defined amount of money in the budget for training;
- there should be no money for personal improvement that does not aid in the current job; money should be allocated to people who need training to do the work they are doing;
- mandatory training should not be cut for financial reasons;
- if there is no money there have to be other strategies to get the training needs met; and
- there should be an investment in training.

Other Issues

- there are limited opportunities for promotions;
- there is less opportunity to do training outside of central office;
- the incentive to take training would be a promotion; a promotion would mean a move (e.g. from a regional to a central office) and that may not be what the employee wants;
- some careers have more opportunity;
- training provides opportunities for career progression;
- because employees may not be encouraged to pursue areas of interest there is an inability to undertake true succession planning;
- government should be concerned with succession planning and employees should be trained to assume management positions;
- there should be a central pool of information regarding career goals;
- there should be a regional training plan that allows managers to know who has been trained and where the required skills are so that there can be a better distribution of the work;
- there should be training for new managers on performance management; there has been none in the last two years or more;
- training should be a component of a manager's orientation;
- there are no in-house efforts to organize training for performance management;
- there is no manual on the performance management system;
- there was training on process but no hands on training on how to complete the forms etc.;
- there was no training on pay for performance;
- ½ day training a few years ago was not sufficient;
- it is problematic to provide training for casuals or personal service contracts because of retention risks;
- training is not given the priority it should be;
- training creates conflict because not everyone can receive it;
- once a year is not often enough to discuss training needs;
- need to pay attention to why some employees regularly do not take training that is offered;

- if training requests are for personal reasons the request often gets put on the back burner;
- more training occurs at the beginning of a career (i.e. first few years in the government);
- minimum training requirements should be met;
- there are no resources available to replace the employee out on training, so work piles up;
- training is not a departmental priority;
- who is best to determine what training is required (e.g. manager or Deputy Minister);
- we are too preoccupied with trying to keep the people we have trained;
- persons who are providers of training need to go outside of the province to get the training they need and this can be constrained by travel policies;
- training is seen by some as a reward; others see it as a requirement;
- new dimensions are added to jobs without the necessary training;
- need younger people in the work force and they require more training;
- there is no departmental approach, no departmental goals or consistency;
- there are two occasions to consider training: when there is a performance management concern and when there is a career goal identified through the performance management process; and
- training is a motivator.

Opportunities for Improvement for Training/Career Development

- have a group of employees within government who offer training to all departments;
- have a departmental training program (database) to help support training needs;
- there should be a corporate commitment to training and development;
- re-do the orientation program;
- consider mentoring and reading articles as training;
- use training section of work plan as part of a needs identification process: information is shared with departmental training coordinator to assist the coordinator in developing departmental training;
- consider the ISO model: all employees are to participate in a minimum of one course/year relating to their work;
- only worthwhile courses should be approved; no "one day wonder" courses; and
- "Employee Growth Process" model: facilitates identification of training opportunities.

Pay for Performance

Definition

- pay for performance is a method of slowing down employees from reaching the top of their pay scale and a method of saving the government money;
- the two step increment is viewed by some employees as a reward and by others as an entitlement (almost everyone gets a two step increment);
- perhaps new employees will see it as a reward;

- if you were to ask fifteen persons what it takes to exceed expectations, you would get fifteen different answers;
- pay for performance is more work and responsibility for managers;
- meeting performance expectations means an employee does the bare minimum to get the work done;
- pay for performance is an onerous system to deal with two extremes of employees;
- pay for performance is a system that irritates everyone in an effort to deal with non-performers;
- pay for performance rewards projects, not day-to-day activities;
- "exceeds" is going beyond the work plan or taking on a new initiative without complaining;
- "exceeds" means an employee is flexible, resourceful, thinks ahead, manages time well and takes the initiative to do extra things;
- there are no real guidelines concerning how to exceed expectations. Employees only know what has to be done through their work plans;
- the definition of "exceeds" differs from one department to another and is applied differently from one manager to another within the same department. What is required to exceed performance for one manager may be the minimum requirement for "meets" for another manager;
- when "exceeds" was first introduced, it was communicated as being a 'walk on water' award for someone at the senior level who was working on a highly political project;
- "exceeds" means you have to walk on water; and
- pay for performance is a motivator for those who get rewards and a de-motivator for those who do not get rewards.

Morale/Motivation Issues

- most people are self-motivated and want to do a good job, regardless of Pay for Performance;
- employees need to know that they play an important role in the department and that other people recognize their importance;
- problems occur when employees reach the control point maximum and the reward system does not meet their needs for recognition;
- the chances of employees at control point maximum actually receiving a reward are relatively slim;
- pay for performance creates animosity among employees as they have to justify to others how they exceeded expectations;
- money is not the best motivation tool;
- quality of life at work is a very important motivator;
- feelings of inequity are often the source of de-motivation (more so than the absence of monetary rewards);
- those who put in extra hours trying to get recommended for an "exceeds" often end up on stress leave, have family problems, etc. It is simply not worth the trouble. "Work isn't life... we must recognize this as managers;"

- Managers put a lot of effort into the process of recommending employees for "exceeds" and so it is very discouraging for managers when the recommendation is denied by senior management;
- it is also discouraging when a manager does the work to recommend more than one employee and senior management decides who of those employees will receive a reward without consulting the manager as to the priority the manager would use in finalizing the approval; and
- the current system does not instill great enthusiasm to exceed your current capabilities.

Training Issues

- wanted to recommend an employee but was not sure about how to go about doing it: requires management training;
- employees must have training so that they understand pay for performance;
- training should be given to all managers at the same place and the same time to ensure that they all have the same information; and
- training needs to define the purpose of pay for performance as well as the words used (e.g. increments, performance reviews, "exceeds", etc.).

Financial Issues

- "the budget should not even come into play with pay for performance;"
- there is no funding to cover non-monetary employee rewards;
- it is pay for performance but senior management does not want to pay;
- people still see the new system as strictly a cost saving measure;
- if an employee "exceeds," it is usually recorded on the performance review as "meets expectations" because the budget does not allow for anything more;
- "give us the budget, let us implement the system effectively and let us reward those employees who deserve it;"
- telling employees there is no money for pay for performance while spending on other things sends a mixed message to the department's most valuable resource (i.e. its people);
- there are also budget limitations for other rewards (e.g. training, conferences, etc.); and
- as soon as you introduce money into a system, fairness of distribution becomes an issue.

Process Issues

- to give a zero or a one step increment or to hold back the pay, a manager has to go through almost as much work and effort as to recommend an employee for "exceeds;"
- it is difficult to give extra increments for many jobs because the jobs do not change over the years. The process should be customized to fit different situations;
- in some areas there are too many levels of approvals for recommendations;
- some managers have to find out if a recommendation will be approved before telling the employee if he/she is being recommended for a reward;

- some managers are told not to check off ratings in front of employees at the performance review because employees should not be "set-up" for disappointment. However, this leaves managers feeling dishonest because employees still have to sign off on the performance review;
- the final reward is not worth the process;
- in some departments, there is no appeal process in place for the employees;
- the time to get a response to a recommendation for "exceeds" can be six months or more after the recommendation was made;
- it is virtually impossible to give an employee "exceeds" because the recommendation will generally be turned down "from above;"
- the process is too lengthy and difficult; and
- managers feel the process for recommending employees for exceeds performance is not well understood at the employee level.

Reward and Recognition Issues

- everyone appreciates recognition in some form or another;
- young employees are mobile today; they will not stay for an annual two step reward;
- recognition cannot be given every day, otherwise it becomes too routine;
- job satisfaction can be a reward for oneself;
- money becomes more important as a reward when an employee does not like the job;
- a letter of recognition should be sent to employees who have exceeded expectations;
- budgets limit giving other rewards such as training or the opportunity to attend a conference; and
- several participants think that other methods of rewarding employees are necessary as well as the flexibility to provide these rewards to employees:
    - give extra vacation days or days off,
    - take the employee out for lunch,
    - organize a surprise party or a special coffee break,
    - give a certificate/letter signed by the Deputy Minister following a particularly time consuming or difficult project,
    - offer a challenging project to work on,
    - allow special training or professional development sessions,
    - allow the employee to attend a conference,
    - give a sincere pat on the back,
    - turn a year's worth of unused sick leave into something "pensionable,"
    - use the emergency leave as a reward,
    - give a simple thank you,
    - have an "employee of the year" system, and
    - provide access to a lateral move.

Other Issues

- virtually impossible to give an employee exceeds because it will generally be turned down "from above;"
- there are more barriers in the way of rewarding an employee who exceeds than there are benefits to the reward;
- "there is a cap in our department: 4% of employees will get more than two steps or a re-earnable increment";
- need help with the process of evaluating and rewarding teams;
- managers know who is being recommended and can keep it confidential, but employees will not;
- some employees are given general guidelines for "exceeding" expectations;
- too specific guidelines lead to unpleasant situations;
- pay for performance is a no-win situation;
- it is difficult to measure performance;
- some managers/supervisors are members of the same bargaining units as their employees. This places managers/supervisors in the difficult situation of being responsible for pay decisions for their fellow union members;
- some managers feel that pay for performance is not working for bargaining groups;
- pay for performance does not recognize the employees it should;
- there are too many limitations with the present system;
- if an employee deserves the reward that he/she got, it should be celebrated and recognized by others;
- now that money is involved, employees are very upset if they do not get their two step increase;
- "the criteria for "exceeds" is very subjective. Why is one project or one person's performance considered more important than others?"
- subjectivity creates frustration;
- in some departments, no rewards are approved for "exceeds;" if a Branch is not perceived as exceeding, no one in that Branch will get a reward;
- everyone must take it seriously and consistently if it is going to work;
- if the manager/supervisor does not get a bonus and thought he/she deserved one, then his/her employees may not be recommended for a reward;
- "cutbacks may have caused the standards for exceeding to be raised;"
- "what do you do when you have a lot of employees who exceed expectations? I feel like I draw a name out of a hat! Here, it is your turn!";
- it is like a lottery. If you are lucky you will get a reward;
- an employee's reward for "exceeds" is dependent on the manager's ability to write a good request and justification;
- everybody complained when everyone got the same increment. With pay for performance, employees doing bare minimum are still getting a "meets" rating. Nothing has really changed;
- holding back merit increases due to poor performance creates all kinds of problems but usually does work given time;
- there needs to be a closer link between people's expectations and dollars;

- the process has to be transparent;
- the increments are so small that the employees do not find extra responsibilities worth the reward;
- some employees are not sure if they actually received an increase in their pay cheque because the amount is so insignificant;
- there is no negative financial impact for people at control point maximum who are not meeting expectations;
- employees who do not use sick days for four to five years could be given a reward or an incentive. Otherwise employees may feel they should just use the days; and
- because of this new system, employees who were exceeding before and still are, cannot be identified as exceeding performance without providing a reward. It is very frustrating for the employee and the manager.

Opportunities for Improvement for Pay for Performance

- managers need support from senior management to back-up/accept their recommendations. If recommendations are not accepted, managers question their own judgement abilities;
- perhaps employees should apply for pay for performance;
- employees at control point maximum should be included in other work areas to give them different experiences. They should be given projects to work on;
- the recommendation was made many times to "Let the manager manage" (i.e. give them the budget, let them implement the system effectively, and let them reward those employees who deserve it);
- team rewards should be considered;
- need a budget for a recognition process;
- should "de-link" pay from performance;
- should be able to rate employees performance correctly;
- take out "exceeds;"
- do not eliminate the current system until there is something better to replace it with;
- guidelines are required for measuring exceeding expectations and determining related merit or re-earnable increases; and
- need corporate direction on guidelines, etc. that could be applied across departments so that there is more consistency in the process.

10 Seconds

The question was posed: if you have 10 seconds and 10 seconds only to express to the Deputy Minister of your department how performance management could be improved, what would you say? The answers have been categorized and are presented below.

Tools

- adjust the forms;
- forms should include more than three categories (i.e. does not meet, meets, exceeds);
- have a form that is more individualized;
- need more room on the form for comments and a wider range of boxes to choose from (increased flexibility);
- need shorter forms;
- why are we doing it on paper;
- it is difficult to quantify performance. Everyone's jobs are so different but the same measurement tools are being used;
- most employees see appraisal sheet as most important component of performance management; process needs reviewing, not the concept; and
- new managers are not given the tools they need to do performance management.

Allow managers to manage

- let managers manage;
- let managers give their employees rewards for what they have accomplished (meet expectations);
- give managers more flexibility to get a reward for their hard working employees;
- there are too many layers: let managers decide;
- have confidence in and support the decisions of managers;
- managers need to have a common understanding of the rules and what their options are;
- clearly communicate to all managers and employees what performance management is and why they are being asked to do it; and
- managers have too many other responsibilities to do performance management correctly: need more time and resources;

Bonuses

- remove secrecy so employees do not have to feel guilty for their hard work;
- award bonuses for innovative ideas;
- get rid of the bonus;
- bonuses are very demotivating and cause discontentment;
- look for other ways to reward people;
- group rewards should be considered;
- bonuses are not large enough;
- employees at control point maximum need some incentive for working harder;
- need a precise model for pay for performance;

- objectivity, equity and fairness in awarding rewards is important;
- reward and recognition program needs to complement pay for performance;
- need to recognize employees and not just with money;
- need to recognize employees corporately;
- employees should know that two steps is a reward and not an entitlement;
- decrease the layers for decision making about employee rewards;
- pay for performance should not be limited to an automatic 2%;
- pay for performance should not be budget driven and managers should have the power to decide as well as have the support of senior management;
- there should be incentives so people do not use sick time;
- all employees should be included in pay for performance and it needs to be applied uniformly to everyone;
- need more incentives and rewards; and
- need better rewards.

Definitions

- develop clear definitions/standards for "meets" and "exceeds" so there is uniformity within the system;
- need to clearly define requirements and outline expectations;
- need to provide standards and training;
- need minimum standards defined and processes in place to deal with individuals who do not meet minimum standards;
- need realistic standards;
- need guidelines to deal with unmotivated employees; and
- define confidentiality: employees need to know that performance appraisal is confidential.

Training

- train managers so that all employees are evaluated consistently and fairly;
- make sure everyone understands the system;
- educate managers and employees;
- education should be yearly;
- training could be a first step to standardizing processes;
- increased education and honest and true evaluations are needed;
- there needs to be more development of management competencies and expectations; and
- on-site training (perhaps by an on-site person) is more valuable than a cheque stuffer.

Issues

- performance management is not practical. Sitting down with an employee once a year is not sufficient; has to be ongoing, daily;
- need guidance when dealing with employees at control point maximum;
- we need to take performance management seriously;
- need to start at the top and lead by example;

- keep it simple (it is too complicated);
- need clarification and clear communication;
- need consistency across departments to ensure fairness to all employees;
- need guidelines to ensure consistency between departments;
- need more direction and communication from senior management;
- work planning works well: it is the peripheral issues around work planning that need to be identified and improved upon;
- work plans need to be living documents, not just revised once a year;
- manager's evaluation and employee remuneration are often quite different;
- work planning is a very positive experience;
- all employees need to know organizational expectations so they know where they fit in;
- needs buy-in from management;
- needs commitment from all stakeholders;
- evaluations need to be done by the immediate supervisor;
- standards of performance should not change when a new manager comes into the work area;
- some employees do not take some managers seriously (especially when there is only a small step between the two individuals);
- some non-bargaining employees are paid less and have less benefits than their bargaining employees;
- management is risking the loss of employee confidence;
- small Branch managers will lose people due to the frustration of the process;
- regions are doing their own thing;
- some Branches/Regions do performance management, others do not;
- inequities between classifications causes problems between employees;
- government is letting people go without getting access to their wealth of information;
- age and experience should be addressed when an employee retires; and
- employees think of sick time as an entitlement.

Other Recommendations for Improvement

- make performance management less subjective and biased;
- performance management needs to be more timely;
- create a CD ROM and make it available to everyone in the public service;
- make performance management more interactive between managers and employees;
- fix budget problems;
- synchronize anniversary date with performance review;
- make evaluations a two way evaluation between managers and employees;
- performance evaluation forms should allow for feedback from the employee on the manager who has just completed the review;
- include casuals in the system;
- use as a tool in job mobility;
- develop a team appraisal process that allows for the evaluation of individuals by peers on the team;

- dealing with poor performance requires too much work and there is no where to place employees who are not working;
- performance management cannot be improved. Eliminate it;
- adjust system to meet employee needs;
- departments should review their systems on a regular basis;
- consistency is needed when rating employees;
- consistency is lacking between collective agreements;
- performance reviews should be mandatory and consistent;
- this should not be called performance management but human resource management (would put the emphasis on respecting employees);
- mentoring is more accessible to men than women. Mentoring should be used for all employees in government. Employees at control point maximum should become mentors;
- separate pay decisions from evaluations;
- the time to reach control point maximum on the pay scale is too long; and
- a revised PDQ should be included with performance review.

Miscellaneous

- an article should be written in Perspectives to debrief all employees on the results of this study. A focus group should have been held with general employees. Also the committee organizing this study should commit to providing feedback to the focus groups and guarantee a circulation of the report.

Appendix L: Employee Survey Methodology

In November/December 1999, a survey was delivered, either with pay stubs or electronically, to all employees (inclusive of those who may have participated in a focus group or interview with the consultants). Approximately 13,565 employees in Part I of the Public Service received a survey and 3,709 surveys were returned. Because the performance management system does not apply to individuals on personal service contracts or to casual employees with less than six months continuous service, these respondents were not included in the data entry process. It was determined that the target population size for this review was approximately 10,660 employees and 3,580 of these employees returned a survey. 2148 surveys were then selected for data entry.

The employee survey questionnaire focused on planning (from strategic planning to individual work planning), the communication between the manager/supervisor and the employee, the performance review process, training and development and pay for performance.

A recent federal government survey (Public Service Employee Survey 1999) was reviewed as part of the process of designing the employee survey. Several questions from the federal survey were used in this employee survey with the intent to possibly pursue benchmarking opportunities.

Recognizing that confidence levels and margin of error calculations are based on the assumption of random sampling and that this was not a true random sample, it was nonetheless determined to use this method of calculation in order to provide the survey process a structure. The first objective was to achieve a 95% confidence level with a ±5% margin of error for each of the identified bargaining and non-bargaining groups. The next objective was to achieve a 90% confidence level with a ±10% margin of error for each department without doing an actual sort by department. Population sizes for departments were determined to be the FTE positions identified in the 1999-2000 Main Estimates. The population size for bargaining/non-bargaining groups was determined to be the number of persons working in the identified classification on March 31, 1999.

The first objective was achieved and the departmental/agency objective was not achieved for organizations with a population size of less than 61 (i.e. Executive Office, Intergovernmental Affairs, Office of the Auditor General, Office of the Comptroller and the Regional Development Corporation). These organizations do not appear in the departmental/agency survey results report. Overall, the survey results have a confidence level of 95% with a margin of error of ±1.9% (i.e. estimated to be accurate to within ±1.9% 19 times out of 20).

Answers to the employee survey questions have been tabulated for overall response, for central/regional office responses, by department, by bargaining groups and by non-bargaining groups.

The survey data creates a benchmark for future reviews/evaluations of performance management and provides the opportunity to set targets for improvements to all parts of the system. However, there is no baseline of information to determine what is a satisfactory response rate for the questions.

Departments/Agencies included in the survey report:

Agriculture & Rural Development
Economic Development, Tourism and Culture
Education
Environment
Finance
Fisheries & Aquaculture
Health & Community Services
Human Resources Development and Housing-NB
Justice
Labour
Municipalities
Natural Resources & Energy
Service New Brunswick
Solicitor General
Supply and Services
Transportation

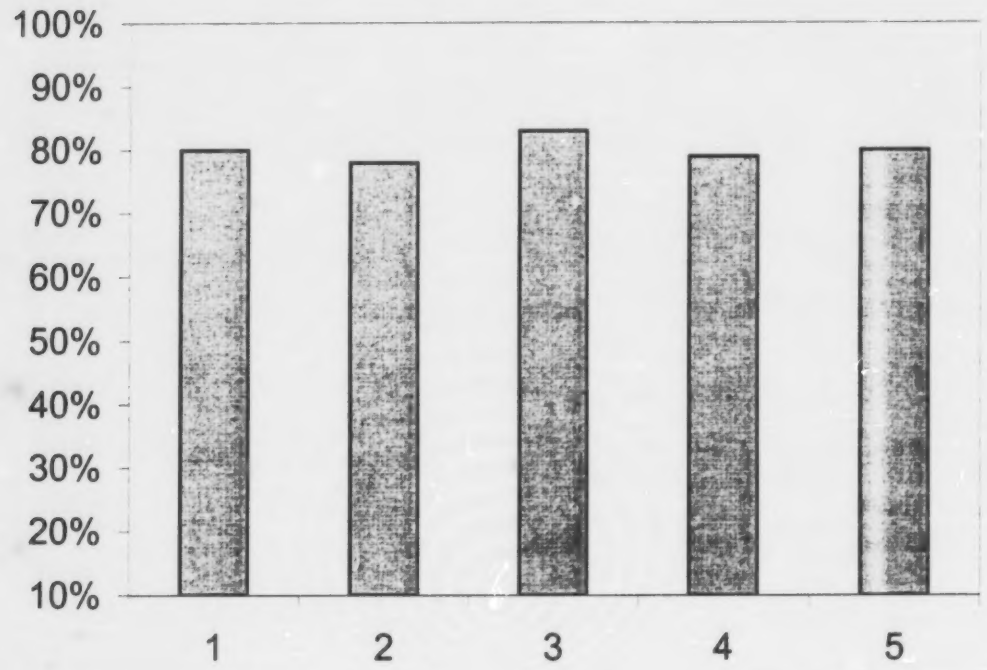
Bargaining and Non-bargaining Groups included in the survey report:

ANBPE
NBNU- Part 1
NBPEA – Admin.
NBPEA – Tech.
"Other Bargaining Groups"
Pay Band 7 and under - Non-supervisory Positions
Pay Band 7 and under – Supervisory Positions
Pay Band 8-11
PIPSC

Appendix M: Employee Survey Results

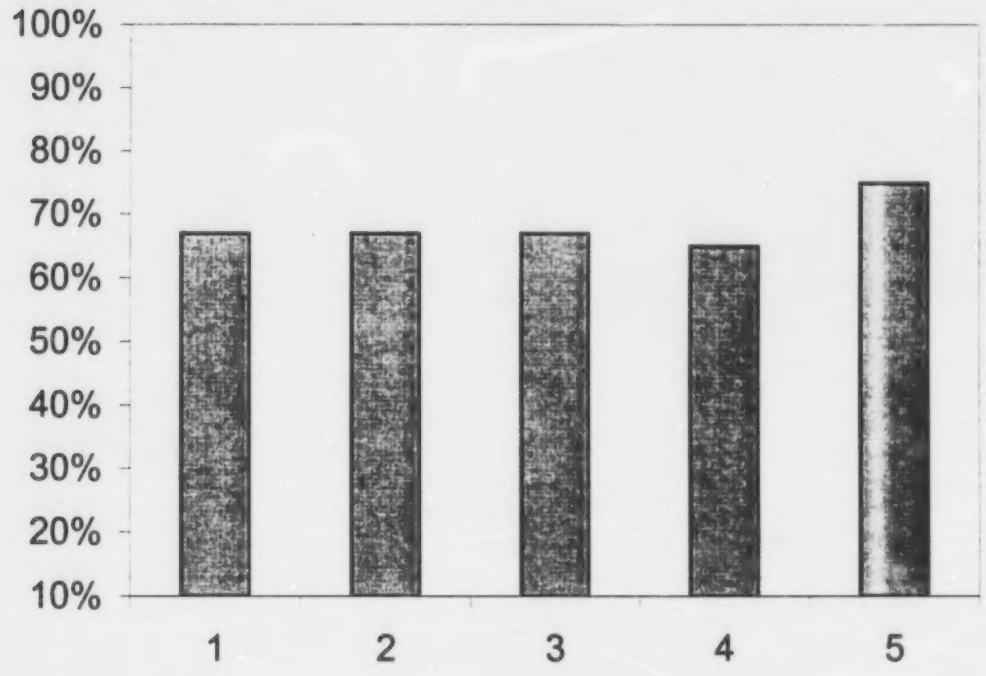
1. My department/agency has a plan that outlines the department/agency goals and objectives

		% of respondents indicating "yes"
Overall Score (1)	(for all employees)	80%
Central Office (2)		78%
Regional Office (3)		83%
Average Score Bargaining Groups (4)		79%
Average Score Non-Bargaining Groups (5)		80%



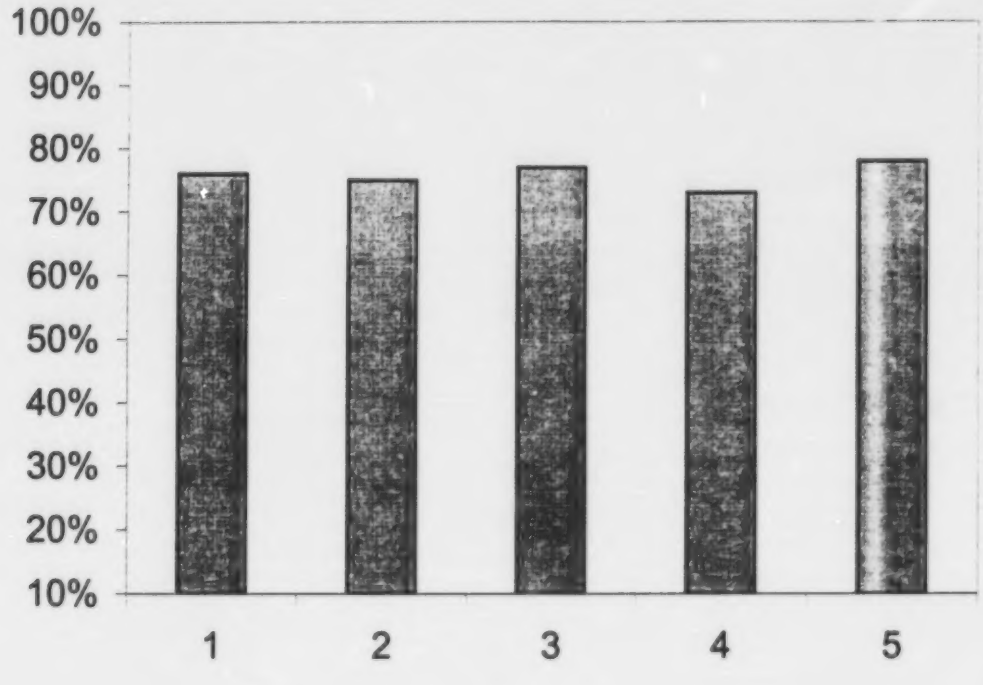
2. My work unit periodically takes time out to rethink the way it does business

		% of respondents indicating "yes"
Overall Score (1)	(for all employees)	67%
Central Office (2)		67%
Regional Office (3)		67%
Average Score Bargaining Groups (4)		65%
Average Score Non-Bargaining Groups (5)		75%



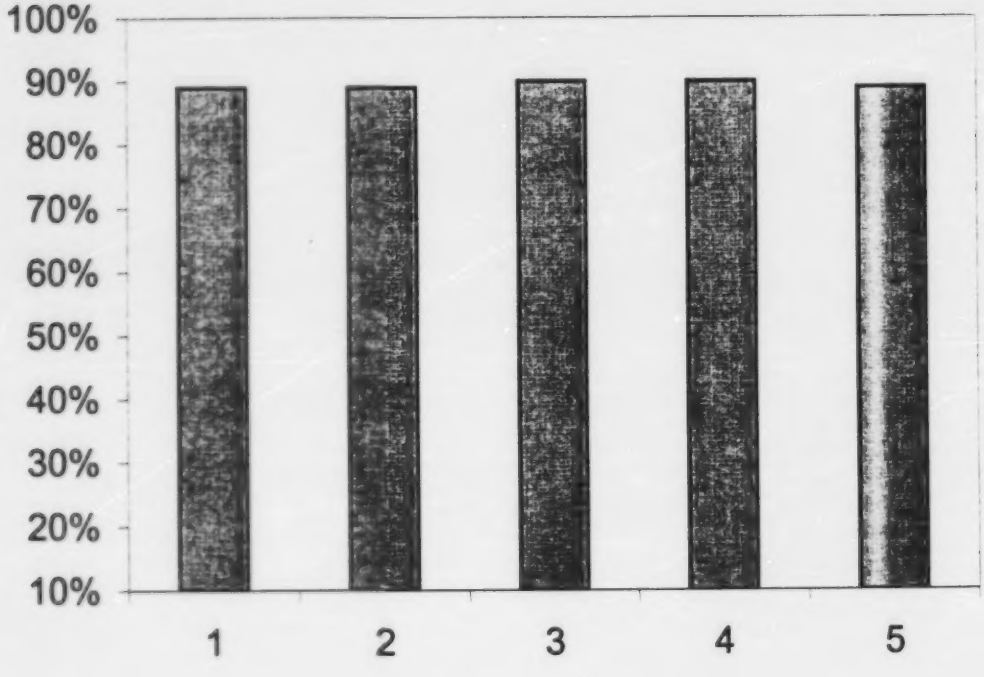
3. My work unit's goals are consistent with my department's/agency's goals

		% of respondents indicating "yes"
Overall Score (1)	(for all employees)	76%
Central Office (2)		75%
Regional Office (3)		77%
Average Score Bargaining Groups (4)		73%
Average Score Non-Bargaining Groups (5)		78%



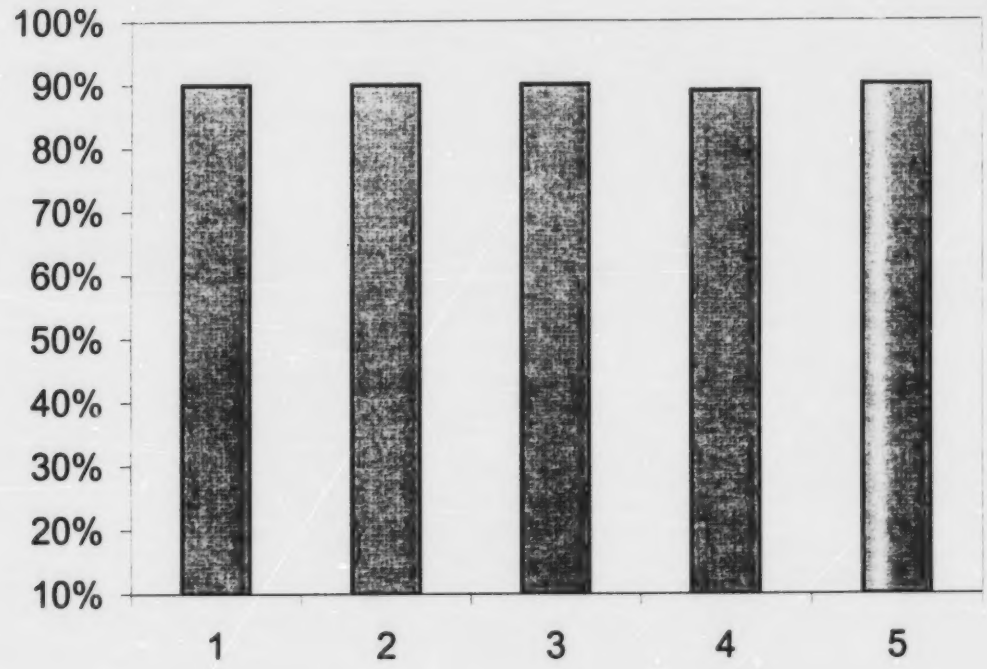
4. I understand my work unit's role in the department/agency

		% of respondents indicating "yes"
Overall Score (1)	(for all employees)	89%
Central Office (2)		89%
Regional Office (3)		90%
Average Score Bargaining Groups (4)		90%
Average Score Non-Bargaining Groups (5)		89%



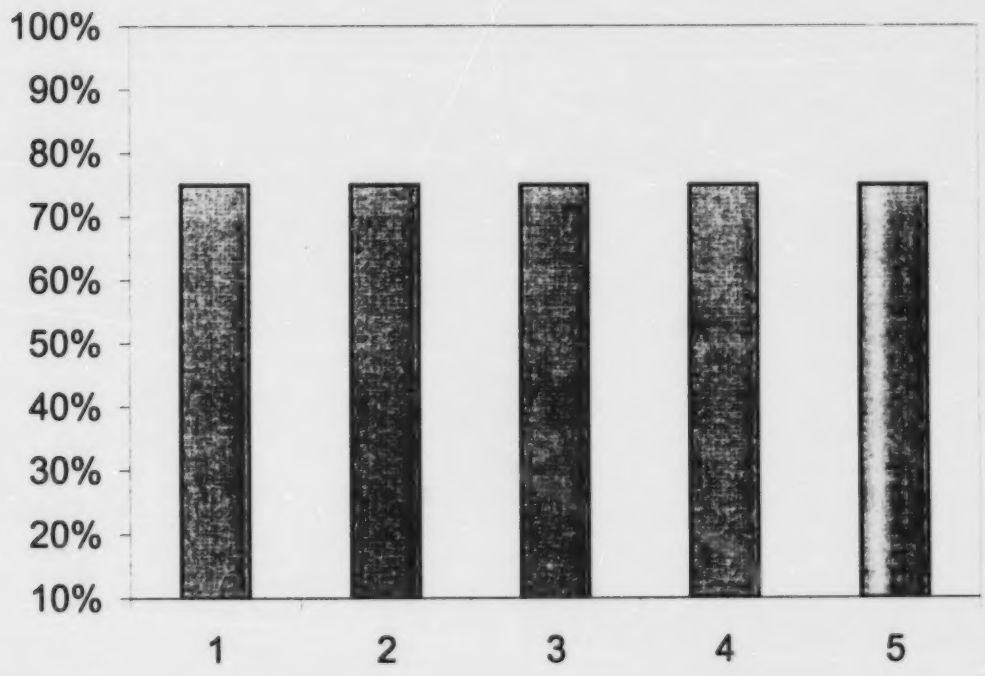
5. I know how my work contributes to my work unit's objectives

		% of respondents indicating "yes"
Overall Score (1)	(for all employees)	90%
Central Office (2)		90%
Regional Office (3)		90%
Average Score Bargaining Groups (4)		89%
Average Score Non-Bargaining Groups (5)		90%



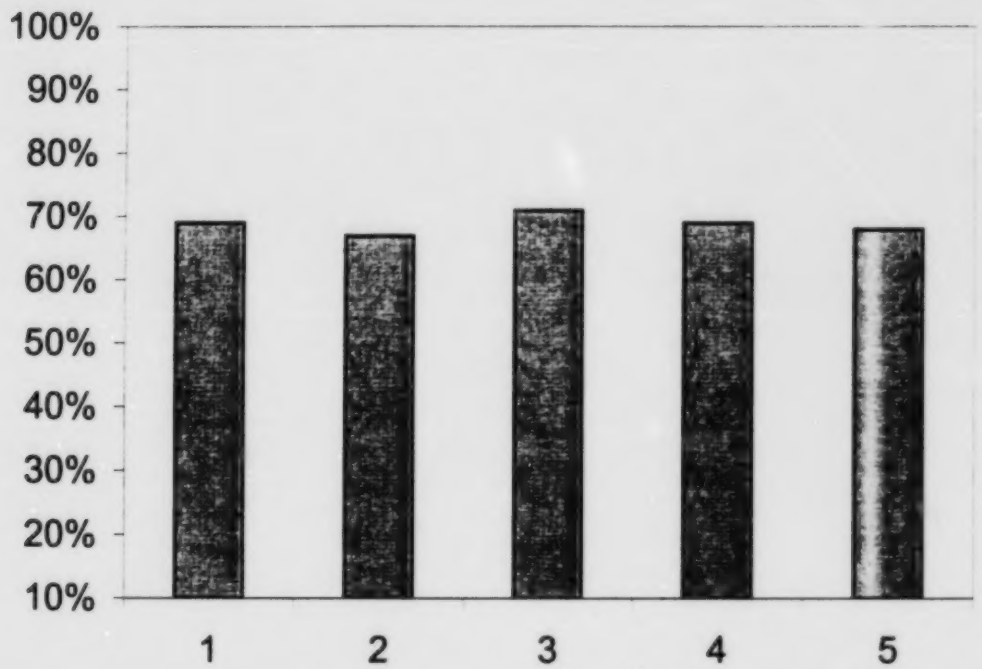
6. My immediate supervisor and I discuss the results I am expected to achieve in my job

		% of respondents indicating "yes"
Overall Score (1)	(for all employees)	75%
Central Office (2)		75%
Regional Office (3)		75%
Average Score Bargaining Groups (4)		75%
Average Score Non-Bargaining Groups (5)		75%



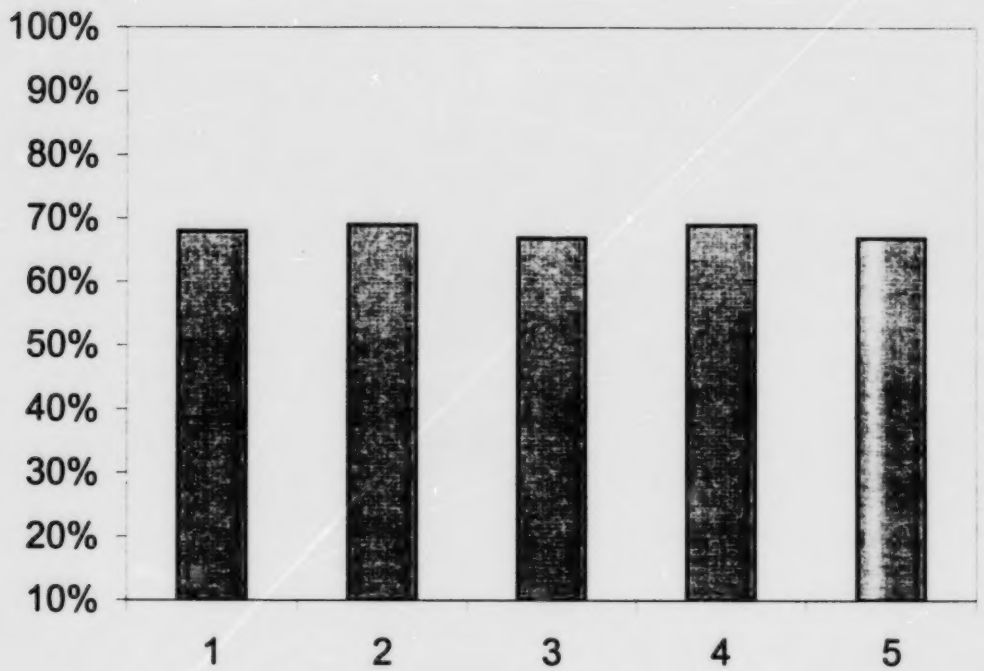
7. My immediate supervisor assesses my work against identified goals and objectives

		% of respondents indicating "yes"
Overall Score (1)	(for all employees)	69%
Central Office (2)		67%
Regional Office (3)		71%
Average Score Bargaining Groups (4)		69%
Average Score Non-Bargaining Groups (5)		68%



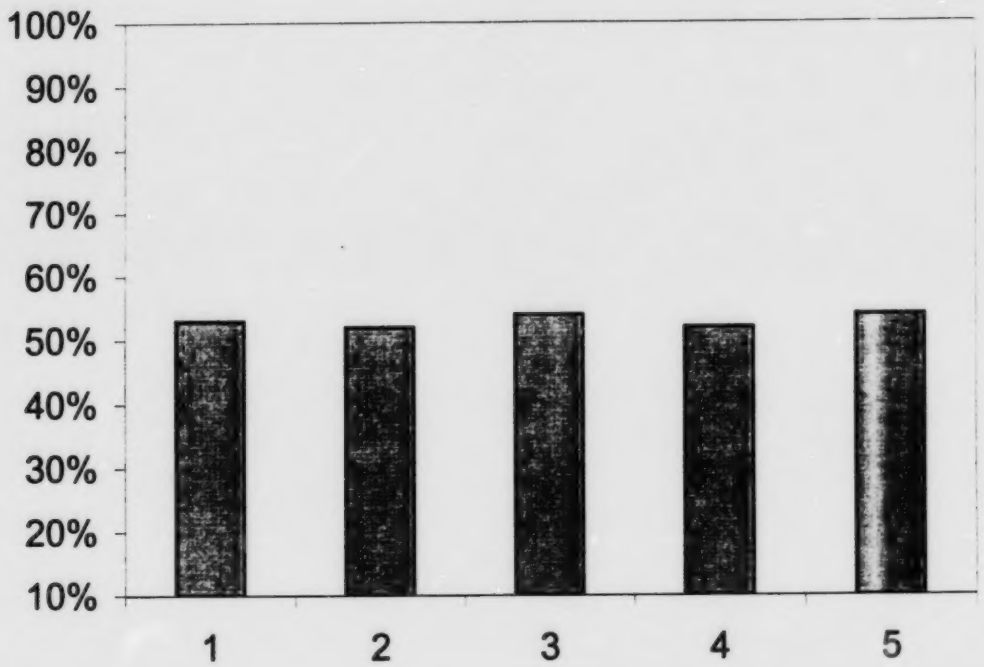
8. I receive useful feedback from my immediate supervisor on my job performance

		% of respondents indicating "yes"
Overall Score (1)	(for all employees)	68%
Central Office (2)		69%
Regional Office (3)		67%
Average Score Bargaining Groups (4)		69%
Average Score Non-Bargaining Groups (5)		67%



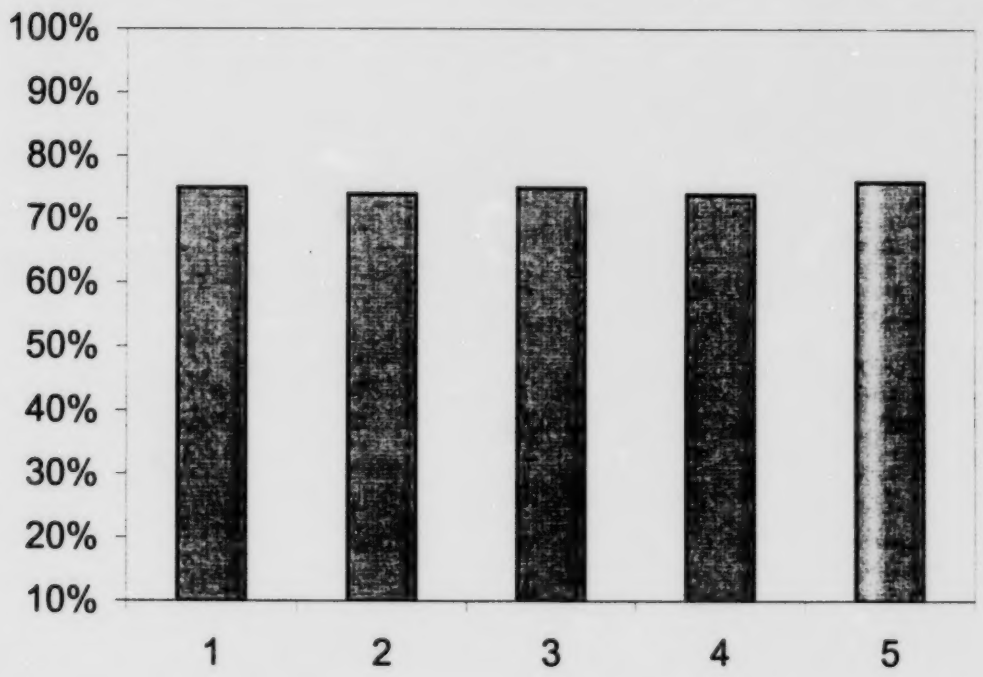
9. My immediate supervisor and I engage in ongoing performance discussions

		% of respondents indicating "yes"
Overall Score (1)	(for all employees)	53%
Central Office (2)		62%
Regional Office (3)		54%
Average Score Bargaining Groups (4)		52%
Average Score Non-Bargaining Groups (5)		54%



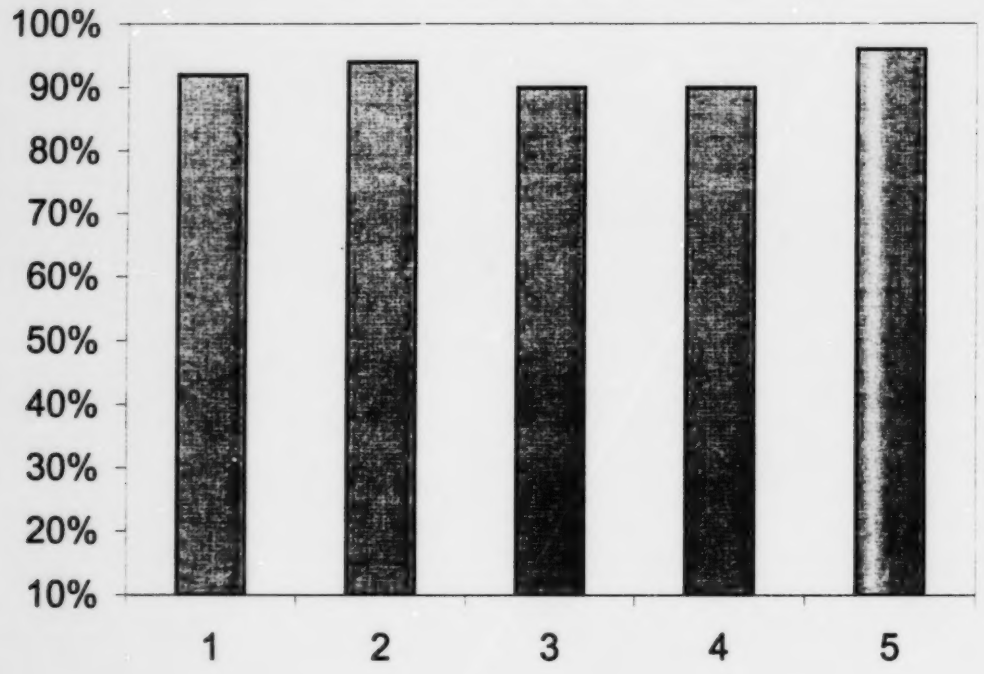
10. My immediate supervisor keeps me informed about the issues affecting my work

		% of respondents indicating "yes"
Overall Score (1)	(for all employees)	75%
Central Office (2)		74%
Regional Office (3)		75%
Average Score Bargaining Groups (4)		74%
Average Score Non-Bargaining Groups (5)		76%



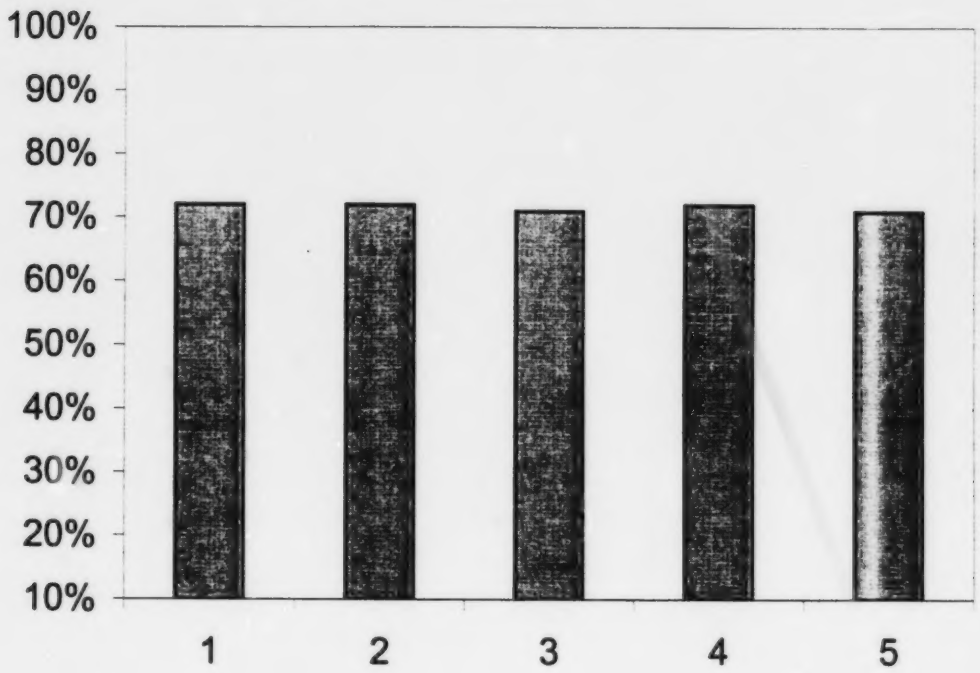
11. I keep my immediate supervisor informed about my work

		% of respondents indicating "yes"
Overall Score (1)	(for all employees)	92%
Central Office (2)		94%
Regional Office (3)		90%
Average Score Bargaining Groups (4)		90%
Average Score Non-Bargaining Groups (5)		96%



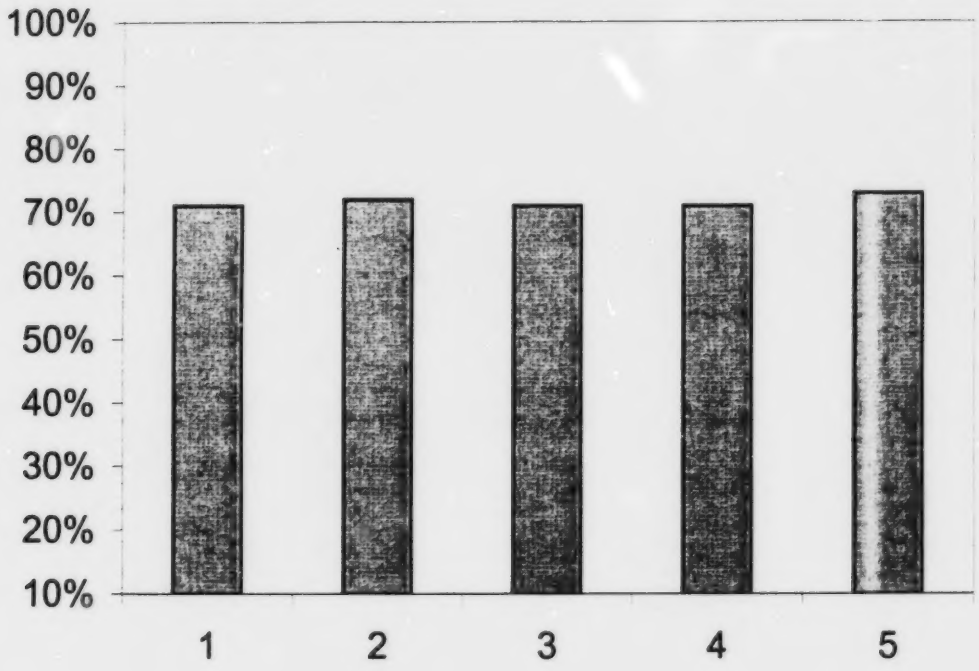
12. My last performance review was an accurate assessment of my job performance

		% of respondents indicating "yes"
Overall Score (1)	(for all employees)	72%
Central Office (2)		72%
Regional Office (3)		71%
Average Score Bargaining Groups (4)		72%
Average Score Non-Bargaining Groups (5)		71%



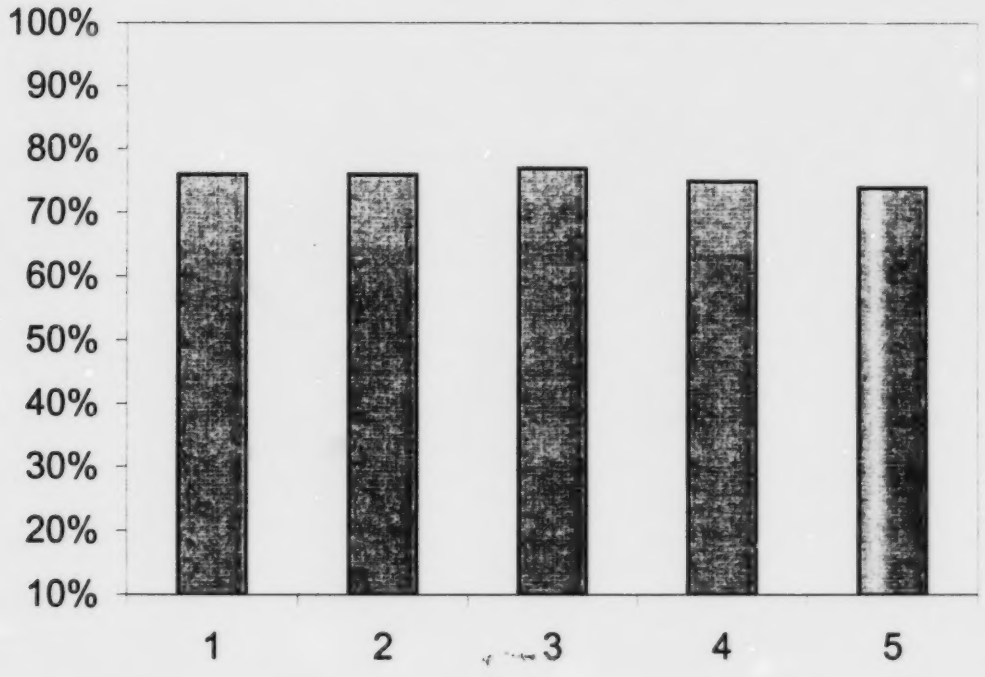
13. My last performance review was a positive experience

		% of respondents indicating "yes"
Overall Score (1)	(for all employees)	71%
Central Office (2)		72%
Regional Office (3)		71%
Average Score Bargaining Groups (4)		71%
Average Score Non-Bargaining Groups (5)		73%



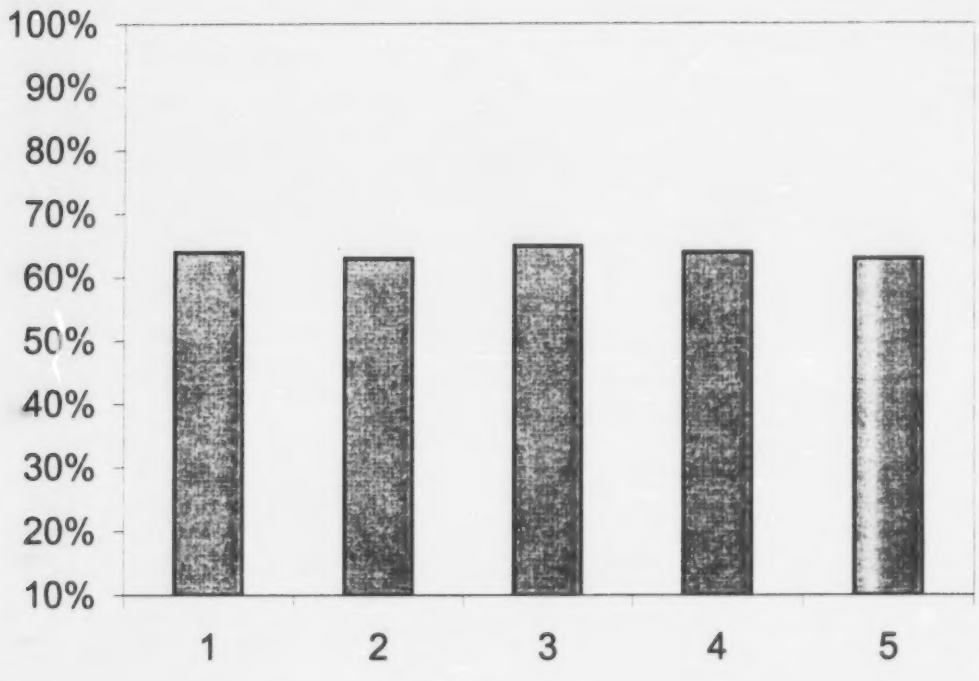
14. I have had a performance review in the last 18 months

		% of respondents indicating "yes"
Overall Score (1)	(for all employees)	76%
Central Office (2)		76%
Regional Office (3)		77%
Average Score Bargaining Groups (4)		75%
Average Score Non-Bargaining Groups (5)		74%



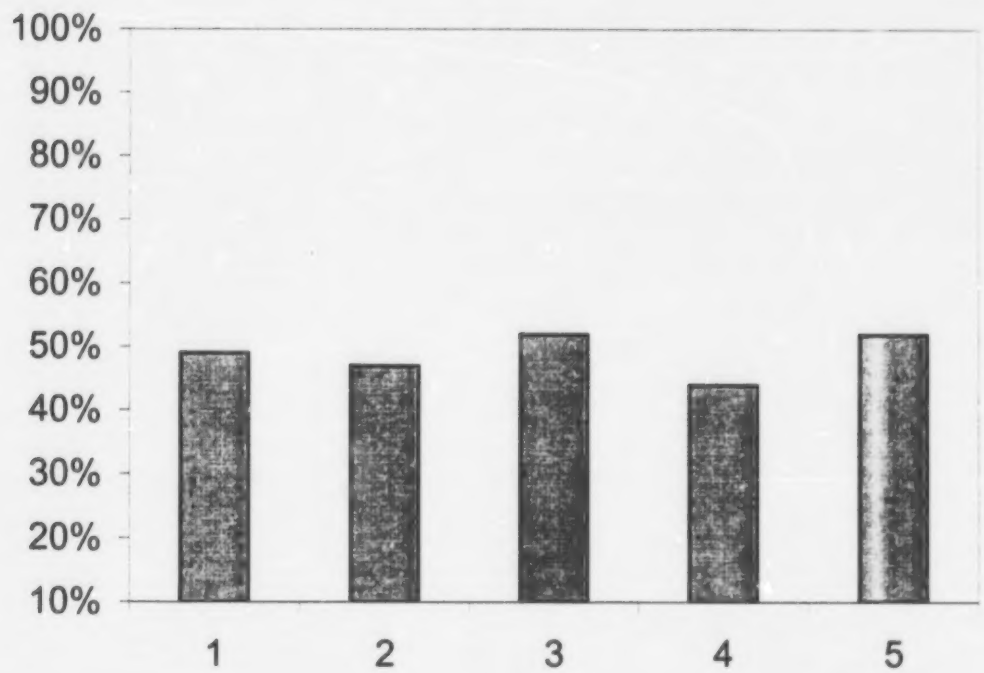
15. I am able to get on-the-job coaching to help improve the way I do my work

		% of respondents indicating "yes"
Overall Score (1)	(for all employees)	64%
Central Office (2)		63%
Regional Office (3)		65%
Average Score Bargaining Groups (4)		64%
Average Score Non-Bargaining Groups (5)		63%



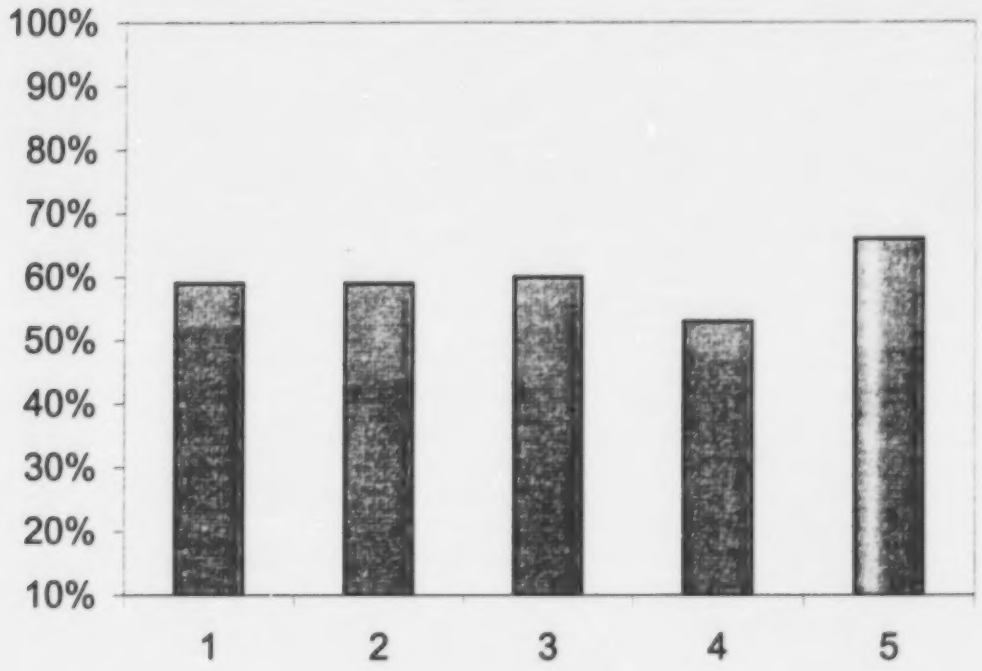
16. I have attended a training session on my department's/agengy's performance system

		% of respondents indicating "yes"
Overall Score (1)	(for all employees)	49%
Central Office (2)		47%
Regional Office (3)		52%
Average Score Bargaining Groups (4)		44%
Average Score Non-Bargaining Groups (5)		52%



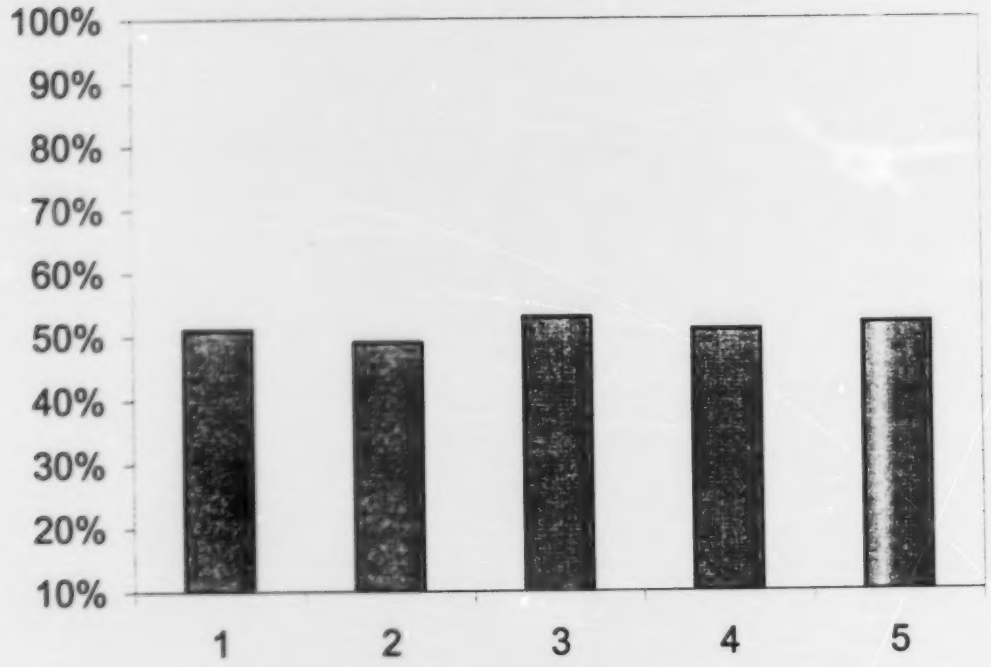
17. I understand my department's/agency's performance management system

		% of respondents indicating "yes"
Overall Score (1)	(for all employees)	59%
Central Office (2)		59%
Regional Office (3)		60%
Average Score Bargaining Groups (4)		53%
Average Score Non-Bargaining Groups (5)		66%



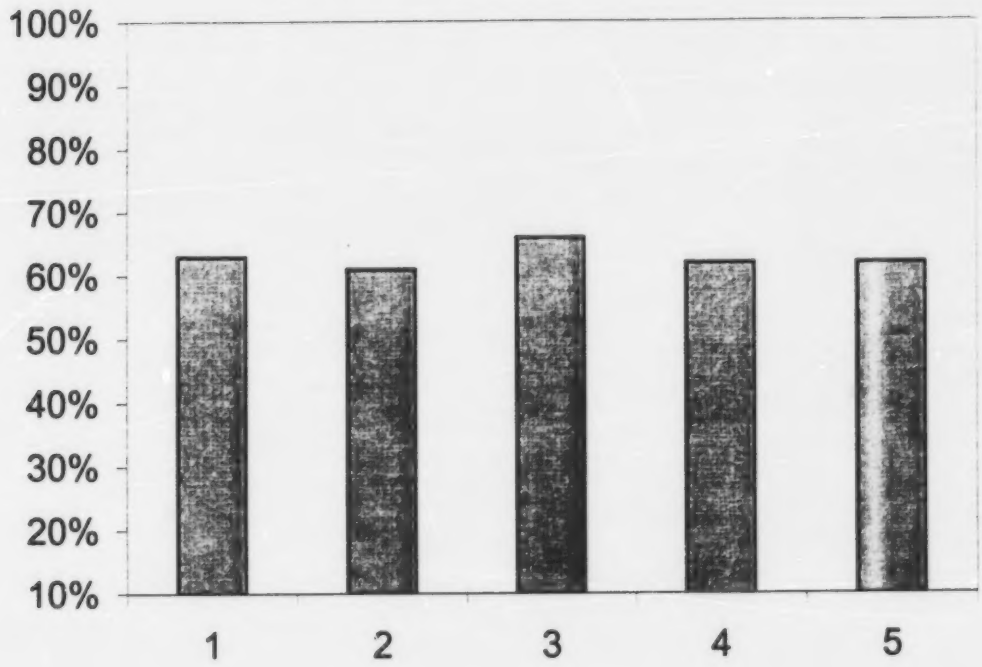
18. My immediate supervisor helps me determine my learning needs

		% of respondents indicating "yes"
Overall Score (1)	(for all employees)	51%
Central Office (2)		49%
Regional Office (3)		53%
Average Score Bargaining Groups (4)		51%
Average Score Non-Bargaining Groups (5)		52%



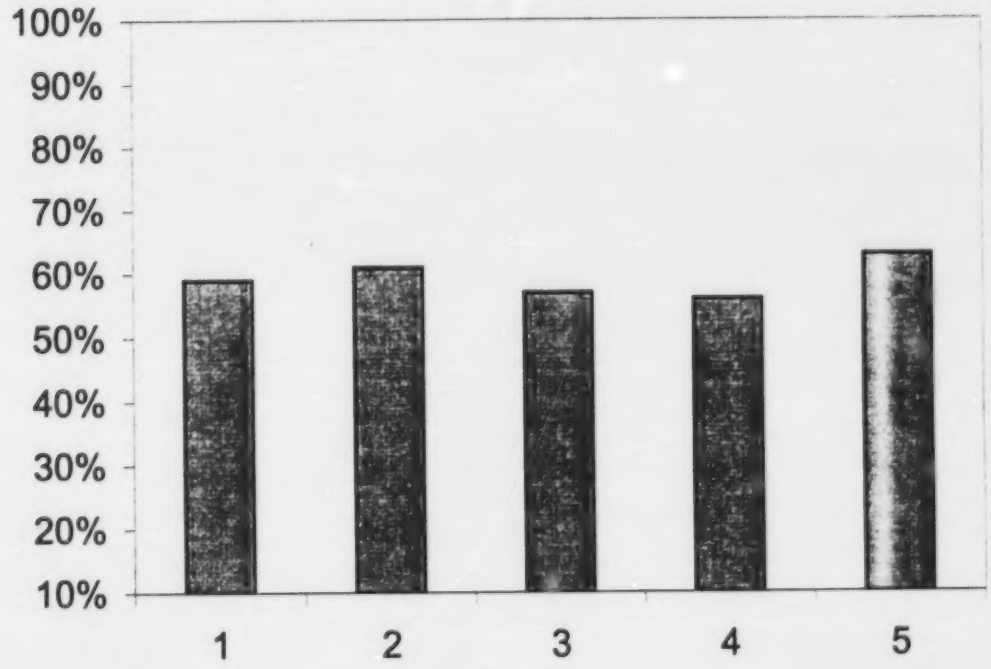
19. My learning needs are documented at the time of my formal performance review

		% of respondents indicating "yes"
Overall Score (1)	(for all employees)	63%
Central Office (2)		61%
Regional Office (3)		66%
Average Score Bargaining Groups (4)		62%
Average Score Non-Bargaining Groups (5)		62%



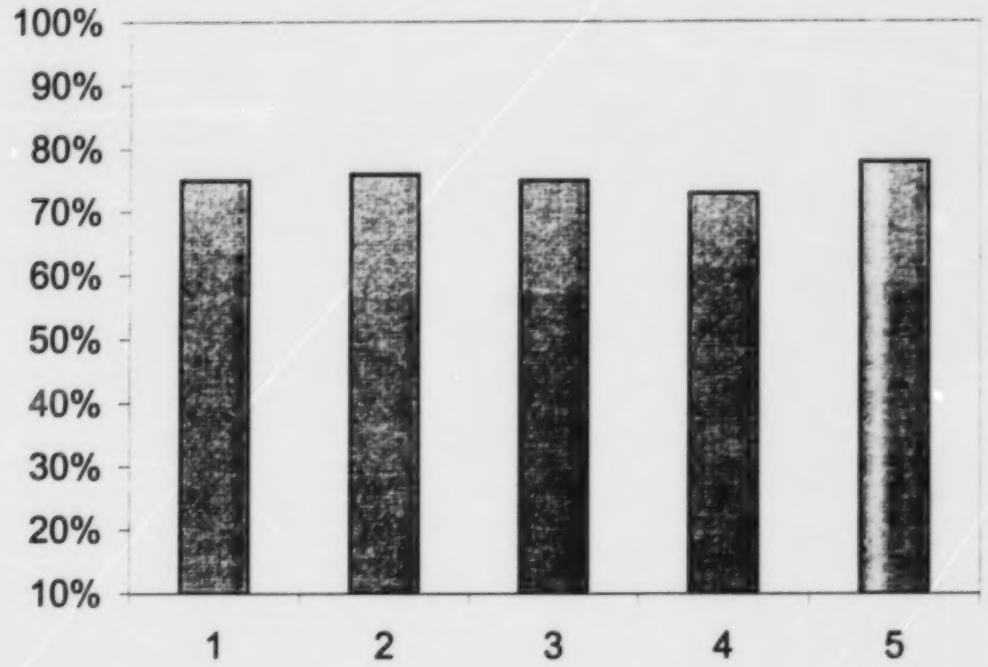
20. I get the training I need to meet my learning needs

		% of respondents indicating "yes"
Overall Score (1)	(for all employees)	59%
Central Office (2)		61%
Regional Office (3)		57%
Average Score Bargaining Groups (4)		56%
Average Score Non-Bargaining Groups (5)		63%



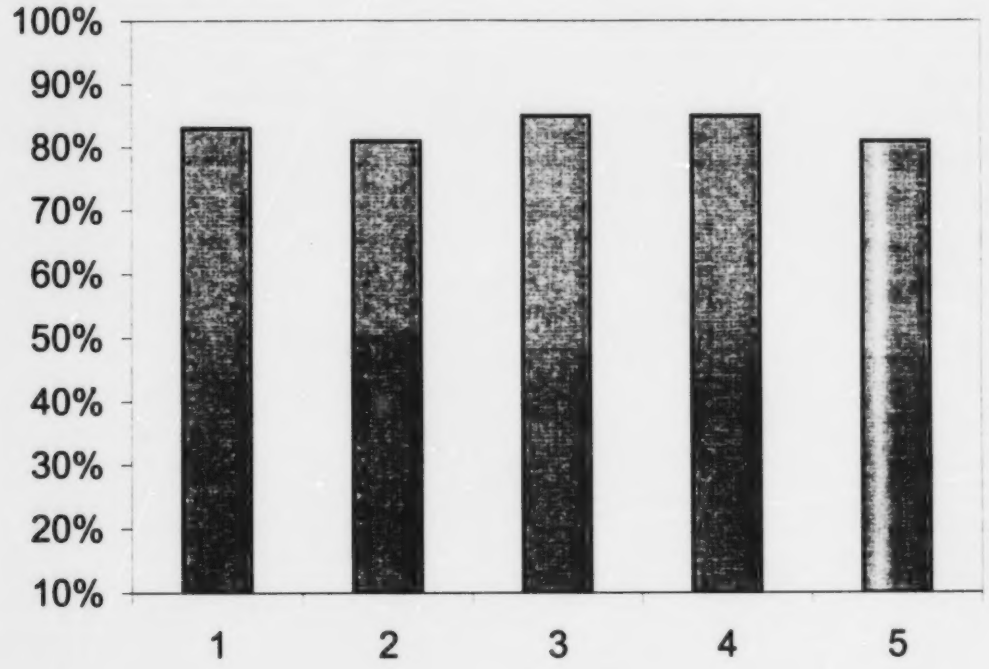
21. The training I get helps me to improve my work

		% of respondents indicating "yes"
Overall Score (1)	(for all employees)	75%
Central Office (2)		76%
Regional Office (3)		75%
Average Score Bargaining Groups (4)		73%
Average Score Non-Bargaining Groups (5)		78%



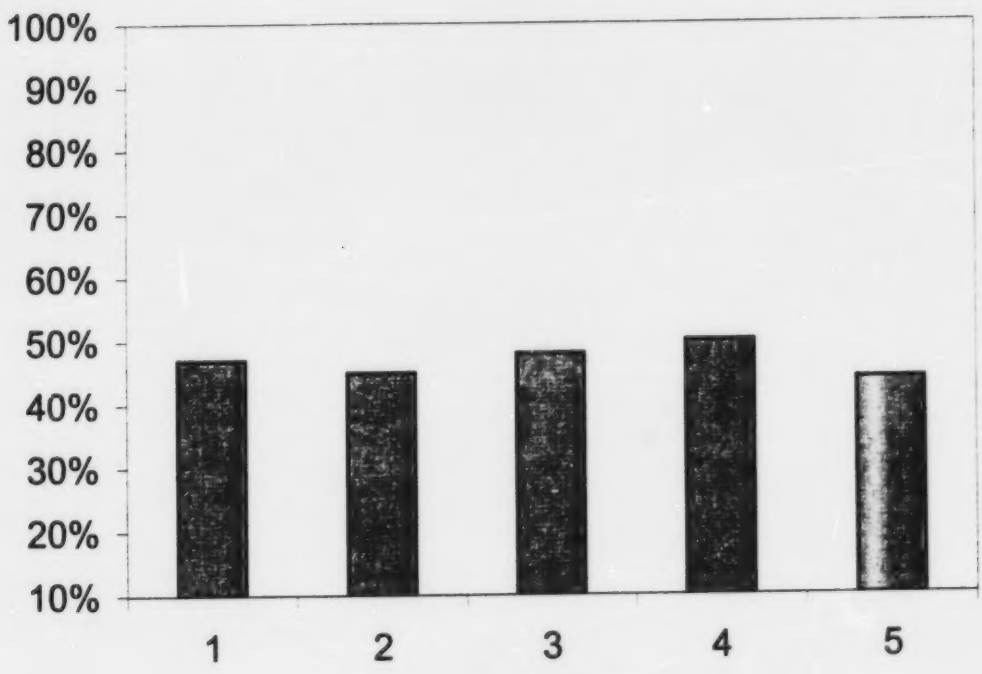
22. I know what I have to do in my job to meet my immediate supervisor's performance expectations

		% of respondents indicating "yes"
Overall Score (1)	(for all employees)	83%
Central Office (2)		81%
Regional Office (3)		85%
Average Score Bargaining Groups (4)		85%
Average Score Non-Bargaining Groups (5)		81%



23. I know what I have to do in my job to exceed my immediate supervisor's performance expectations

		% of respondents indicating "yes"
Overall Score (1)	(for all employees)	47%
Central Office (2)		45%
Regional Office (3)		48%
Average Score Bargaining Groups (4)		50%
Average Score Non-Bargaining Groups (5)		44%



New Nouveau
Brunswick

Ministère des Finances

Examen du système de gestion du rendement

Ministère des Finances
2001

Table des matières

STRUCTURE DU PROJET 4

REMERCIEMENTS 5

SOMMAIRE 6

RECOMMANDATIONS 7

CONTEXTE 10

OBJECTIF DU PROJET 10

LA GESTION DU RENDEMENT DANS LE SECTEUR PUBLIC AU NOUVEAU-BRUNSWICK 11

MÉTHODOLOGIE 12

EXAMEN DES PRINCIPES ET DES INDICATEURS DE RÉUSSITE ÉNONCÉS DANS LE « LIVRE BLEU » 13

- SE RAPPORTER AUX OBJECTIFS STRATÉGIQUES DU MINISTÈRE ET DU GOUVERNEMENT 13
- ÊTRE FACILEMENT COMPRIS ET BIEN COMMUNIQUÉ 14
- POUVOIR ÊTRE DÉFENDU SUR LE PLAN JURIDIQUE ET ÊTRE PERÇU ET RESSENTI COMME UNE MESURE JUSTE ET ÉQUITABLE 14
- RECONNAÎTRE L'APPORT INDIVIDUEL ET D'UNE ÉQUIPE ET ÉRIGER LE TRAVAIL D'ÉQUIPE ET LA COOPÉRATION EN VALEURS DIGNES DE SOUTIEN 15
- AVOIR SUFFISAMMENT DE SOUPLESSE ET TENIR COMPTE DES DIFFÉRENCES DE CULTURE ORGANISATIONNELLE 16
- AVOIR REÇU UN ENGAGEMENT CLAIR DE LA HAUTE DIRECTION ET PERMETTRE LA COMMUNICATION CONSTANTE DANS LES DEUX SENS ENTRE LE GESTIONNAIRE ET L'EMPLOYÉ 17
- ÊTRE PERÇU COMME UN OUTIL DE GESTION ET FAIRE APPEL À DES GESTIONNAIRES BIEN FORMÉS ET ENGAGÉS 18
- ÊTRE DYNAMIQUE, ÉVOLUTIF ET NON PAS STATIQUE 19

EXAMEN DES AUTRES CARACTÉRISTIQUES CLÉS DE LA GESTION DU RENDEMENT ABORDÉES DANS LE « LIVRE BLEU » 19

- RECONNAISSANCE ET GRATIFICATION NON PÉCUNIAIRES 19
- LIEN ENTRE LA RÉMUNÉRATION ET LE RENDEMENT 21
- GRILLE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT 21
- DÉTERMINATION DES BESOINS EN FORMATION 22
- DÉFIS À L'IMPLANTATION DU SYSTÈME DE GESTION DU RENDEMENT 23

EXAMEN DES CONSTATATIONS PRINCIPALES 23

RECOMMANDATIONS 25

ANNEXE A : GLOSSAIRE DES ABRÉVIATIONS 28

ANNEXE B : LA GESTION DU RENDEMENT DANS LE SECTEUR PUBLIC AU NOUVEAU-BRUNSWICK (LE LIVRE BLEU) 29

- AVANT-PROPOS 29
- HISTORIQUE 29
- DÉFINITIONS 30
- RECONNAISSANCE ET GRATIFICATION NON PÉCUNIAIRES 33
- LIEN ENTRE LA RÉMUNÉRATION ET LE RENDEMENT 34

MODIFICATION DU RÉGIME SALARIAL 35
CLASSIFICATION ET RÉGIME SALARIAL DU PERSONNEL NON SYNDIQUÉ 36
MODALITÉS ET CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE 41
SOUTIEN DES CADRES ET DU PERSONNEL NON SYNDIQUÉ 46
COMMUNICATION ET FORMATION 46
RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS SUR LA GESTION DU RENDEMENT 50

ANNEXE C : DIRECTIVE EN VIGUEUR - RÉMUNÉRATION AU RENDEMENT ET AUGMENTATIONS RÉOCTROYABLES (DIRECTIVE AD-2404) 55

ANNEXE D : DIRECTIVE EN VIGUEUR – SYSTÈME D'ÉVALUATION DU RENDEMENT (DIRECTIVE AD-2601) 60

ANNEXE E : DIRECTIVE EN VIGUEUR – RENDEMENT INSATISFAISANT (DIRECTIVE AD-2602) 62

ANNEXE F : ANALYSE DU SONDAGE DES SOUS-MINISTRES 73

APERÇU 73
PLANIFICATION DU TRAVAIL 73
APPRÉCIATIONS DU RENDEMENT 74
FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DE LA CARRIÈRE 75
GESTION CONTINUE DU RENDEMENT 75
RÉMUNÉRATION AU MÉRITE 76
SOMMAIRE DES PRIORITÉS ÉTABLIES 77
OBSTACLES À LA RECONNAISSANCE DU RENDEMENT DES ÉQUIPES 79
QUESTIONS RELIÉES AUX EMPLOYÉS ET AUX ÉQUIPES 79

ANNEXE G : COMPTE RENDU DES ENTREVUES AUPRÈS DES SOUS-MINISTRES 80

APERÇU 80
PLANIFICATION DU TRAVAIL 80
FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DE LA CARRIÈRE 81
ÉVALUATIONS DU RENDEMENT 82
RÉMUNÉRATION AU MÉRITE 83
OBSERVATIONS GÉNÉRALES 84
RÔLE DU GROUPE DES SOUS-MINISTRES DANS L'EXAMEN DE LA GESTION DU RENDEMENT 85

ANNEXE H : COMPTE RENDU DU GROUPE DE DISCUSSION DES HAUTS FONCTIONNAIRES 87

PLANIFICATION DU TRAVAIL 87
ÉVALUATIONS DU RENDEMENT 89
FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DE LA CARRIÈRE 90
RÉMUNÉRATION AU MÉRITE 91

ANNEXE I : ANALYSE DES ENTREVUES AUPRÈS DES DIRECTEURS DES RESSOURCES HUMAINES 93

QUESTION 1 93
QUESTION 2 93
QUESTION 3 94
QUESTION 4 94
QUESTION 5 95
QUESTION 6 96
QUESTION 7 97
QUESTION 8 97
QUESTION 9 97
QUESTION 10 98
QUESTION 11 98

Autres observations 98
Extraits du « Livre bleu » et observations issues des entrevues 99

ANNEXE J : ANALYSE DES ENTREVUES AUPRÈS DES REPRÉSENTANTS DES AGENTS DE NÉGOCIATION 105

Planification du travail 105
Formation et développement de la carrière 105
Évaluations du rendement 105
Rémunération au rendement 106
Autres observations 107
Améliorations suggérées 109

ANNEXE K : NOTES DU GROUPE DE DISCUSSION DES EMPLOYÉS OCCUPANT DES POSTES DE SURVEILLANCE - ÉCHELLES 1 À 7 110

Planification stratégique 110
Planification du travail 111
Gestion continue du rendement 114
Évaluation du rendement 115
Formation 119
Rémunération au rendement 122
10 secondes 128

ANNEXE L : MÉTHODOLOGIE RELATIVEMENT AU SONDAGE DU PERSONNEL 133

ANNEXE M: RÉSULTATS DU SONDAGE DES EMPLOYÉS 135

Structure du projet

Comité consultatif

Laura Freeman	Présidente, ministère des Finances
Pam Breau	Ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie
John Cunningham	Ministère des Services familiaux et communautaires
Denis Deveau	Ministère de la Santé et du Mieux-être
Brian Durelle	Ministère des Finances
Leona Hutley	Ministère des Finances
Andrew Kitchen	Ministère des Finances
Marguerite Levesque	Ministère des Transports
Aline Saintonge	Ministère de l'Éducation

Équipe de projet

François Varin	Ministère des Finances
Roberta Parker	Ministère des Finances

Remerciements

Le comité consultatif et l'équipe du projet désirent remercier les personnes suivantes de leur expertise, de leurs recherches et de leur assistance :

Les sous-ministres; le Comité des hauts fonctionnaires et les participants au groupe de réflexion des hauts fonctionaires, de même que Leon Hurley (ministère des Finances) et Beth Clarke (ministère des Finances) qui ont aidé à animer les groupes de réflexion; les directeurs des ressources humaines; les représentants syndicaux; les animatrices et rapporteures des groupes de réflexion des gestionnaires et superviseurs appartenant aux échelles salariales 7 ou inférieures (pour le ministère des Finances: Lisa Doucette, Lori Anne McCracken, Leona Hurley, Linda Dashwood et Anne Craik; pour le programme de stages: Heidi Smith, Janique Robichaud, Kara Sherrard et Bethany Savoy, et pour le ministère de la Santé et Du Mieux-être: Rob Kelly, Joanne Stone and Jane Worth); les partcipants aux groupes de réflexion des gestionnaires et superviseurs appartement aux échelles salaires 7 ou inférieurs; et tous les employés qui ont participé au sondage. En plus de leur appui aux groupes de réflexion, Anne Craik, Lori Anne McCracken et Janique Robichaud ont aidé les chefs de projet à effectuer la recherche. Les chefs de projet ont également reçu l'aide de John Boyne (ministère de la Santé et Du Mieux-être); Judy MacWilliam et son personnel (ministère de l'Approvisionnement et des Services); Weldon Carr, Cedric Agnew et le personnel de la salle du courier (ministère de l'Approvisionnement et des Services); Frank Camm, Pam Kitchen, Dorothy Harris, Shelly Symonds et Hubert Cormier (ministère des Finances).

Sommaire

Même si la gestion du rendement n'est pas un nouveau concept, le système n'est implanté officiellement au gouvernement du Nouveau-Brunswick que depuis le 1er janvier 1995. Un rapport intitulé « La gestion du rendement dans le secteur public au Nouveau-Brunswick (appelé également le « Livre bleu ») de même que trois directives administratives (Rémunération au rendement et augmentations réoctroyables, Système d'évaluation du rendement et Rendement insatisfaisant) ont jeté les bases du système général de gestion du rendement (voir les annexes B, C, D et E).

En 1995, on a adopté la rémunération au rendement pour tous les cadres et les employés non syndiqués et, depuis 1996, celle-ci s'applique à plusieurs groupes de négociation de la partie I. On a échelonné jusqu'à l'an 2003 le calendrier de mise en oeuvre de la rémunération au rendement en ce qui concerne les autres groupes de négociation de la partie I et à ceux des parties II et III des services publics.

Le présent rapport porte sur l'examen du système général de gestion du rendement. Cet examen visait à faire ressortir les améliorations possibles de la gestion du rendement dans la partie I des services publics au Nouveau-Brunswick. Il a comporté des entrevues avec les sous-ministres, les directeurs des ressources humaines et les représentants des agents de négociation; des groupes de discussion formés de hauts fonctionnaires et d'employés dans les échelles salariales 1 à 7 (postes de surveillance); des sondages des sous-ministres et du personnel; une analyse documentaire, interne et externe; et un examen des secteurs de compétence.

Les constatations sont présentées dans les annexes. Quant aux constatations principales, on en donne un sommaire dans le cadre de l'examen des principes et des indicateurs de réussite énoncés dans le « Livre bleu ». Parmi les améliorations possibles de la gestion du rendement, mentionnons les suivantes : faire de la planification une priorité au sein des ministères et des organismes; tenir les gestionnaires redevables des activités reliées à la gestion du rendement; clarifier les directives comme la Directive sur la rémunération au rendement et les augmentations réoctroyables; voir à offrir une formation continue en gestion à tous les gestionnaires; définir clairement les niveaux de rendement à l'intérieur du système; et reconnaître l'importance du rendement des équipes et la nécessité de surveiller régulièrement le système à des fins d'améliorations continues.

Recommandations

1. Que le système de gestion du rendement comportent les principes et les indicateurs de réussite suivants :

   Principes

   - se rapporter aux objectifs stratégiques du ministère et du gouvernement;
   - être facilement compris et bien communiqué;
   - reconnaître l'apport individuel et d'une équipe;
   - avoir suffisamment de souplesse et tenir compte des différences de culture organisationnelle; et
   - être perçu et ressenti comme une mesure juste et équitable.

   Indicateurs de réussite

   - avoir reçu un engagement clair de la haute direction;
   - être perçu comme un outil de gestion;
   - permettre la communication constante dans les deux sens entre le gestionnaire et l'employé;
   - faire appel à des gestionnaires bien formés et engagés;
   - ériger le travail d'équipe et la coopération en valeurs dignes de soutien; et
   - être dynamique, évolutif et non pas statique.

2. Que des initiatives soient mises en place pour établir un modèle d'amélioration continue à l'appui du système général de gestion du rendement, à savoir :
   - un examen continu des pratiques exemplaires dans les autres organisations;
   - une compilation des renseignements des ministères ou organismes au sujet du nombre d'évaluations du rendement annuelles, officielles, par écrit qui ont été réalisées et du nombre de gestionnaires et de surveillants qui ont suivi des séances de formation à la gestion du rendement durant l'année en cours;
   - une vérification périodique de la qualité des évaluations du rendement;
   - un engagement face à un examen exhaustif du système général de gestion du rendement à des intervalles de quatre ou cinq ans;
   - l'établissement de lignes directrices concernant la collecte de renseignements à l'appui des examens continus du système général de gestion du rendement; et
   - la création de partenariats avec les ministères ou organismes pour assurer que les renseignements recueillis dans le cadre des examens de ces derniers viendront appuyer les initiatives de collecte de renseignements dans le cadre des examens au niveau corporatif.

3. Que la planification soit une priorité de tous les ministères et organismes afin que :
   - les ministères ou organismes dressent des plans et les fassent correspondre à la vision du gouvernement du jour;
   - le plan du ministère ou de l'organisme soit communiqué à la grandeur de l'organisation en cause et ait un cycle d'examen planifié;
   - que les plans des ministères servent à établir les plans de travail de l'organisation et des employés; et
   - tous les gestionnaires soient redevables de l'établissement de plans de travail individuels avec les employés sans exceptions.

4. Que des directives et des lignes directrices concernant le système général de gestion du rendement soient élaborées ou examinées et révisées, et communiquées à tous les employés :
   - qu'une directive sur la planification soit élaborée;
   - que la Directive sur la rémunération au rendement et les augmentations réoctroyables soit révisée pour définir et établir des lignes directrices concernant tous les niveaux de rendement, traiter plus en détail du rendement insatisfaisant, aborder les questions et les responsabilités reliées à la formation et reconnaître l'importance et le besoin de récompenses non pécuniaires;
   - que la Directive sur le rendement insatisfaisant soit révisée pour transmettre le même message au sujet des employés ayant un rendement insatisfaisant que celui contenu dans la Directive sur la rémunération au rendement et les augmentations réoctroyables;
   - que la Directive sur le système d'évaluation du rendement soit révisée afin de préconiser l'évaluation du rendement comme une mesure dynamique qui comprend des discussions continues sur le rendement et des évaluations officielles écrites, d'aborder les questions et les responsabilités reliées à la formation et les questions ayant trait aux « équipes », d'énoncer clairement que tous les employés recevront une rétroaction régulière sur le rendement de même qu'une évaluation annuelle sur le rendement par écrit et d'établir l'évaluation du rendement comme une priorité pour les gestionnaires et les surveillants;
   - que la Direction de la politique de rémunération et de recrutement conçoive plusieurs modèles types pour l'établissement de plans de travail comportant des normes de rendement à l'intention de tous les gestionnaires; et
   - que l'on élabore les lignes directrices nécessaires à la présentation de rapports aux fins du système de gestion du rendement.

5. Que l'on appuie la formation et le perfectionnement des gestionnaires en :
   - définissant les compétences (aptitudes, connaissances, comportements ou autres caractéristiques essentielles pour accomplir le travail ou permettant de distinguer les employés supérieurs à la moyenne) requises pour les postes de gestion;
   - recrutant des personnes aux postes de gestion et de surveillance qui ont les compétences en gestion exigées ou qui sont aptes à les acquérir;
   - offrant une formation continue à la gestion du rendement (volets théorique et pratique) à tous les gestionnaires et surveillants; et
   - tenant les gestionnaires et les surveillants redevables de la gestion des ressources humaines également.

6. Que la formation et le développement de la carrière dans les services publics au Nouveau-Brunswick tiennent compte des besoins du gouvernement et des ministères ou organismes par le truchement d'initiatives comme les suivantes :
   - l'élaboration d'une stratégie et d'outils incitant les ministères ou organismes à rechercher et à examiner les possibilités de formation et de développement de la carrière à l'intention des employés;
   - l'appui d'occasions de perfectionnement comme les affectations provisoires et les assignations temporaires; et
   - l'établissement d'un lien entre les plans de développement de la carrière et la planification de la relève.

7. Que les Services généraux de gestion des ressources humaines s'inspirent des activités en cours dans les ministères ou organismes et dans les autres juridictions pour transmettre des directives gouvernementales sur la reconnaissance du rendement des équipes.

8. Qu'un plan de communication soit rédigé, en collaboration avec le Comité des sous-ministres sur la gestion des ressources humaines, le Comité des hauts fonctionnaires sur le perfectionnement des cadres et les directeurs des ressources humaines, afin de transmettre un message uniforme au sujet des constatations du présent examen à tous les groupes d'intervenants.

Contexte

La gestion du rendement n'est pas un nouveau concept dans le secteur public au Nouveau-Brunswick. À partir des années 80, on a commencé à comprendre que les progrès socioéconomiques de la province étaient subordonnés à la capacité de celle-ci de rivaliser dans l'économie mondiale. On a reconnu que la compétitivité dépend du rendement organisationnel et individuel, de même que de la communication primordiale à tous les paliers de l'organisation. C'est dans ce contexte que le Comité de travail sur la gestion du rendement a rédigé en 1993 un rapport intitulé « La gestion du rendement dans le secteur public au Nouveau-Brunswick » pour le Comité des sous-ministres sur le perfectionnement des cadres et que le système de gestion du rendement a été implanté dans le secteur public du Nouveau-Brunswick. Ce rapport est mieux connu sous le nom de « Livre bleu ».

En décembre 1993, le gouvernement du Nouveau-Brunswick a approuvé l'implantation dans les services publics d'un système de gestion du rendement liant la rémunération au rendement. Chaque ministère a conçu un tel système en fonction de sa culture organisationnelle conformément aux principes et aux lignes directrices énoncés dans le « Livre bleu ». Chaque ministère ou organisme a présenté son système également au Conseil de gestion pour le faire approuver et en assurer la conformité avec les principes généraux de gestion du rendement. La mise en place devant se faire avant le 1er janvier 1995.

On a appliqué la rémunération au rendement à tous les cadres et employés non syndiqués de la partie I des services publics, l'intention étant de l'étendre aux travailleurs syndiqués, s'il y avait lieu, par l'entremise du processus de négociation. Le programme est devenu un objectif prioritaire de négociation relativement à toutes les conventions collectives. Depuis 1996, la rémunération au rendement s'applique à plusieurs groupes de négociation de la partie I.

Objectif du projet

Le projet avait pour objectif d'améliorer la gestion du rendement dans la partie I du gouvernement du Nouveau-Brunswick en vue d'améliorer la prestation des services au public.

On a confié à la Direction des services de gestion, du ministère des Finances, la tâche d'affecter des experts en planification et en gestion de projets à l'examen du système gouvernemental de gestion du rendement. Ces experts devaient oeuvrer dans un contexte cherchant à concilier les observations de tous les groupes d'intervenants avec des recommandations efficaces.

La gestion du rendement dans le secteur public au Nouveau-Brunswick

La gestion du rendement dans le secteur public du Nouveau-Brunswick est définie par le « Livre bleu » et trois directives administratives, à savoir :

- Rémunération au rendement et augmentations réoctroyables (AD-2404);
- Système d'évaluation du rendement (AD-2601); et
- Rendement insatisfaisant (AD-2602).

Le système de gestion du rendement du Nouveau-Brunswick intègre les principes ci-dessous qui sont énoncés dans le « Livre bleu » :

- se rapporter aux objectifs stratégiques du ministère et du gouvernement;
- être facilement compris et bien communiqué;
- pouvoir être défendu sur le plan juridique;
- reconnaître l'apport individuel et d'une équipe;
- avoir suffisamment de souplesse et tenir compte des différences de culture organisationnelle; et
- être perçu et ressenti comme une mesure juste et équitable.

Les facteurs de réussite déterminants du système de gestion du rendement au Nouveau-Brunswick sont énoncés dans le « Livre bleu », c'est-à-dire :

- avoir reçu un engagement clair de la haute direction;
- être perçu comme un outil ou un système de gestion appartenant en propre aux employés et aux gestionnaires, et non pas comme une mesure relevant du service des ressources humaines du ministère ou de l'organisme;
- permettre la communication constante dans les deux sens entre le gestionnaire et l'employé, et ne pas devenir une simple fiche d'évaluation ponctuelle;
- faire appel à des gestionnaires bien formés et engagés;
- ériger le travail d'équipe et la coopération en valeurs dignes de soutien; et
- être dynamique, évolutif et non pas statique.

Méthodologie

On a formé un comité consultatif pour orienter le déroulement du projet et assurer la prise en compte de différentes perspectives à l'étape de l'analyse. Présidé par la sous-ministre adjointe des Services généraux de gestion des ressources humaines, le comité comportait d'autres membres choisis afin de donner la perspective des ministères et organismes, de même que de la direction et du personnel. Le projet a été dirigé par une équipe de conseillers de la Direction des services de gestion, du ministère des Finances.

L'examen a été conçu pour offrir aux groupes d'intervenants de la partie I une chance de se prononcer sur le système général de gestion du rendement. Il s'agissait des groupes suivants :

- les sous-ministres;
- les directeurs des services ministériels des ressources humaines;
- le personnel non syndiqué, échelles salariales 8 à 11;
- le personnel non syndiqué, échelles salariales 1 à 7 (postes de surveillance);
- les représentants des groupes de négociation :
    - l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada, groupe : Agriculture, vétérinaires, et ingénieurs, arpenteurs-géomètres et architectes;
    - le groupe des infirmières de la partie I du Nouveau-Brunswick;
    - l'Association des employés de la fonction publique du Nouveau-Brunswick, groupe : Secrétaires, sténographes et dactylographes, commis aux écritures et aux règlements, préposés au matériel de bureau, d'informatique et de polycopie;
    - l'Association des employés de la fonction publique du Nouveau-Brunswick, groupe : Ingénieurs et techniciens et technologistes des travaux de génie, inspections techniques, personnel médical et de laboratoire, manoeuvres et hommes de métiers (Surveillance);
    - l'Association des éducateurs professionnels du Nouveau-Brunswick, groupe : éducation (Non-enseignants); et
- tous les employés.

On a mené des entrevues personnelles avec les directeurs des ressources humaines afin d'arriver à mieux comprendre le fonctionnement des systèmes ministériels. On a réalisé des sondages et des entrevues auprès des sous-ministres et on a organisé des groupes de discussion avec les hauts fonctionnaires et les employés des échelles salariales 1 à 7 occupant des postes de surveillance. On a mené des entrevues avec les représentants des agents de négociation et un sondage de tous les employés. Le choix de l'outil de consultation était subordonné à des facteurs comme la taille du groupe d'intervenants (voir les annexes F à M pour une description des résultats se rapportant à chacun).

En tenant compte du fait que l'on n'a pas posé les mêmes questions à tous les groupes d'intervenants ou que la démarche n'a pas été la même dans tous les cas, on a combiné tous les renseignements recueillis afin de déterminer les éléments communs et de déceler des tendances possibles.

On a procédé à une analyse documentaire, interne et externe, pour avoir une idée du fonctionnement de la gestion du rendement dans la partie I du gouvernement du Nouveau-Brunswick, en particulier, et dans le milieu d'affaires, en général.

On a examiné tous les renseignements recueillis en fonction des principes et des indicateurs de réussite énoncés dans le « Livre bleu ». On a tenu compte également des concepts clés du système de gestion du rendement (la planification du travail, l'évaluation du rendement, la gestion continue du rendement, la formation et le développement de la carrière, et la rémunération au rendement). Voici un sommaire des constatations et des recommandations.

Examen des principes et des indicateurs de réussite énoncés dans le « Livre bleu »

Se rapporter aux objectifs stratégiques du ministère et du gouvernement

Selon 87 p. 100 des sousiministres, il existe un plan exposant les buts et les objectifs du ministère, et le ministère prend le temps régulièrement de repenser ses buts et ses objectifs. Ce groupe a indiqué également qu'il faut prendre soin d'assurer que l'orientation stratégique du ministère concorde avec le plan du gouvernement et que le plan du ministère est revu à des intervalles suffisants pour le tenir à jour.

Parmi les employés ayant participé au sondage, 80 p. 100 ont indiqué que leur ministère ou organisme a un plan énonçant ses buts et objectifs.

Quatre-vingt-dix pour cent des employés ont affirmé comprendre comment leur travail contribue aux objectifs de leur unité. Les répondants à tous les paliers ont indiqué que le plan de travail individuel doit correspondre au plan stratégique du ministère ou de l'organisme. Ils ont ajouté que l'établissement du plan de travail individuel doit être un effort de collaboration entre l'employé et le gestionnaire. De plus, la planification, qu'il s'agisse de planification stratégique ou de planification du travail de l'employé, doit être un processus dynamique et évolutif qui est examiné et révisé, au besoin, en fonction des changements continus dans l'unité de travail.

On a établi qu'un obstacle important à la réussite de la correspondance entre la gestion du rendement et les objectifs stratégiques du ministère ou organisme était le niveau de compétence des gestionnaires ou surveillants dans l'utilisation efficace de la planification du travail.

Les recommandations 3, 4 et 5 (pages 24 et 25) portent sur les étapes nécessaires afin de faire de la planification une priorité à l'intérieur de tous les ministères et organismes, de même que sur le besoin de formation continue en gestion de tous les gestionnaires.

Être facilement compris et bien communiqué

La première préoccupation que fait ressortir cet indicateur, c'est que seulement 40 p. 100 des sous-ministres ont indiqué dans le sondage que les lignes directrices concernant la gestion du rendement sont claires et faciles à comprendre. D'autres groupes d'intervenants ont exprimé des préoccupations semblables. Les observations des représentants des agents de négociation ont fait ressortir que la gestion du rendement « se fait au fil des circonstances ». Seulement 47 p. 100 des employés consultés ont indiqué savoir ce qu'ils doivent faire dans le cadre de leur emploi pour répondre aux attentes en matière de rendement de leur surveillant immédiat.

La deuxième préoccupation, c'est l'absence des « règles écrites » nécessaires pour assurer l'uniformité de la présentation de rapports d'un ministère à l'autre sur la rémunération au rendement.

La recommandation 4 (page 24) porte sur la nécessité d'examiner, de réviser ou d'élaborer des lignes directrices concernant le système de gestion du rendement et de les communiquer à tous les employés.

Pouvoir être défendu sur le plan juridique et être perçu et ressenti comme une mesure juste et équitable

Au départ, les préoccupations que l'on a soulevées par rapport à ces indicateurs avaient trait surtout à la recherche de solutions en matière d'équité salariale (rémunération égale pour un travail de valeur égale). Le régime salarial a été conçu, en partie, pour donner suite à ces préoccupations. De plus, des volets du régime salarial ont été intégrés à la Directive sur la rémunération au rendement. Cependant, le fait d'affirmer que le système de gestion du rendement peut être défendu sur le plan juridique implique que celui-ci dérive son autorité de la loi ou qu'il est fondé sur celle-ci et qu'il est exécutable ou peut faire l'objet d'un appel au moyen de voies de recours juridiques ou quasi-juridiques. En réalité, l'autorité ayant trait au système de gestion du rendement provient des directives administratives qu'a approuvées le Conseil de gestion et des processus mis en place dans les ministères ou organismes pour implanter les directives approuvées.

Dans le cadre du système actuel de gestion du rendement, il y a des problèmes relativement à la nature équitable qu'il faut examiner et aborder. Mentionnons, entre autres les suivantes :

- le besoin d'une plus grande objectivité du système. Des ministères n'ont aucune définition claire d'un rendement qui « dépasse » les attentes, ce qui accroît le risque de déterminer les récompenses surtout à partir de critères subjectifs; et
- la nécessité de mieux définir « dépasse les attentes »; une définition vague (fait des miracles) pourrait exclure de nombreux employés de la possibilité de recevoir une récompense.

L'analyse documentaire fait ressortir que, plus le système de gestion du rendement est subjectif, plus il est offre la possibilité de commettre des erreurs. L'établissement de normes ou d'objectifs de rendement dans les plans de travail aidera les gestionnaires à faire montre d'une plus grande objectivité à l'évaluation. Une grande attention est portée à l'établissement et à l'utilisation de normes et d'objectifs de rendement dans certains secteurs des services publics du Nouveau-Brunswick. D'autres ont parlé de la nécessité d'avoir une aide de l'agence centrale afin d'établir des normes du rendement.

La recommandation 1 (page 23) énumère les principes et les indicateurs de réussite concernant le système général de gestion du rendement du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Les recommandations 4 et 5 (pages 24 et 25) préconisent une plus grande objectivité dans la gestion du rendement.

Reconnaître l'apport individuel et d'une équipe et ériger le travail d'équipe et la coopération en valeurs dignes de soutien

Dans le sondage des sous-ministres, 60 p. 100 des répondants jugent que l'on devrait accorder une récompense en argent au personnel dont le rendement répond aux attentes, tandis que la totalité sont de cet avis pour le personnel dont le rendement dépasse les attentes. Quarante pour cent estiment que l'on devrait accorder une récompense en argent aux équipes dont le rendement répond aux attentes et 67 p. 100, aux équipes dont le rendement dépasse les attentes.

Il ressort de l'analyse documentaire que, si une organisation se concentre sur le rendement individuel, alors il faut récompenser l'employé de ses réalisations. Cependant, si l'organisation met l'accent sur le travail en équipe, alors il faut établir les objectifs et les récompenses en fonction de celles-ci. En 1994, le système général de gestion du rendement était fortement centré sur le rendement individuel.

En 1999, le travail en équipe est un mode de travail en évolution dans de nombreuses organisations du secteur public au Nouveau-Brunswick. On peut définir le travail en équipe comme la participation à un projet assorti d'un échéancier de même que la contribution à un modèle de travail défini par des facteurs comme une fonction (par exemple, les équipes auto-dirigées de l'Assurance-maladie reposent sur des fonctions comme les inscriptions ou les demandes de paiement). Ces derniers modèles de travail sont en train d'évoluer pour certaines raisons, car ils permettent de composer avec les questions reliées à l'étendue des responsabilités d'un gestionnaire et à la charge de travail des dirigeants par rapport au nombre de subordonnés directs ou à l'emplacement géographique de ces derniers.

Selon l'analyse documentaire, une organisation doit accorder des récompenses selon les structures qu'elle valorise. Cependant, les membres d'équipes ont indiqué que le système de gestion au rendement du gouvernement du Nouveau-Brunswick ne reconnaît aucunement de façon adéquate leurs réalisations. Les directeurs des ressources humaines et les agents de négociation ont parlé de l'incapacité du système de récompenser tous les membres d'une équipe lorsque les lignes directrices concernant les récompenses ne sont pas les mêmes pour les employés syndiqués et non syndiqués ou entre les membres qui sont en dessous ou au delà du taux maximal de contrôle (indice maximal de contrôle, selon le « Livre bleu »).

La transition vers des modèles de travail en équipe exigera l'adoption de différents modèles d'évaluation du rendement, comme la rétroaction tous azimuts (qui intègre les appréciations des surveillants, des collègues et même de clients de l'extérieur). Plus important encore, les chefs d'équipe, les gestionnaires par équipes ou les conseillers auprès des équipes de même que les membres ont besoin de compétences plus complexes que ne l'exige la gestion du rendement individuel. Les chefs d'équipe et les gestionnaires ainsi que les employés évoluant dans ces cadres de travail auront besoin de lignes directrices efficaces sur la gestion du rendement de même qu'une formation à la gestion du rendement.

La recommandation 7 (page 25) aborde la nécessité d'examiner davantage les questions reliées au « travail en équipe » dans les services publics du Nouveau-Brunswick.

Avoir suffisamment de souplesse et tenir compte des différences de culture organisationnelle

Chaque ministère ou organisme a conçu un système de gestion du rendement en fonction de sa culture organisationnelle. Même si, selon certains, il faut appliquer d'une manière plus uniforme la gestion du rendement à la grandeur du gouvernement, on a indiqué infailliblement que le système doit avoir suffisamment de souplesse pour répondre aux besoins de chaque ministère ou organisme et même de chaque gestionnaire et employé. La documentation appuie sans réserve la conception de systèmes adaptés aux besoins et aux préférences des usagers.

Ainsi, les formulaires, les termes, les modèles de dates anniversaire, les paliers d'approbation concernant les recommandations pour les employés ayant un rendement qui « dépasse les attentes », l'utilisation de normes de rendement et l'établissement de modèles sont tous des volets susceptibles de varier d'un ministère ou d'un organisme à l'autre, et ce, à l'intérieur des ministères mêmes. On retrouve ce manque d'uniformité quant à la définition d'un rendement qui « surpasse les attentes » de même qu'aux méthodes visant à déterminer ce niveau et le montant de la récompense qui s'y rattache. La planification stratégique peut prendre différents noms (plan d'entreprise ou plan opérationnel) et comporter différents cycles d'examen de même que différents moyens de faire participer les employés au processus. Dans la même veine, le système ministériel de gestion du rendement peut avoir différents cycles d'examen ou faire appel à différentes méthodes d'examen.

Il demeure primordial que le système du ministère ou de l'organisme tienne compte des lignes directrices énoncées dans le « Livre bleu » et des directives administratives, que le plan du ministère ou de l'organisme soit communiqué à tous les employés, qu'il soit examiné à intervalles réguliers et prenne en ligne de compte les besoins des usagers du système et des pratiques exemplaires que l'on a pu établir au moyen de consultations avec d'autres organisations.

La recommandation 2 (page 23) aborde la nécessité de surveiller davantage le système du ministère ou de l'organisme et de créer un partenariat entre le ministère ou l'organisme et les Services généraux de gestion des ressources humaines pour favoriser des améliorations continues du système général.

Avoir reçu un engagement clair de la haute direction et permettre la communication constante dans les deux sens entre le gestionnaire et l'employé

L'analyse documentaire fait ressortir que la gestion du rendement peut être difficile à définir. Cependant, les définitions existantes viennent confirmer le fait que la haute direction de l'organisation doit participer et appuyer le processus, et l'importance de la communication constante entre les gestionnaires et les employés.

Selon le compte rendu du sondage des sous-ministres, la gestion du rendement serait le principal moyen d'améliorer le rendement organisationnel. Dans la même veine, d'autres gestionnaires reconnaissent que la gestion du rendement est un outil de gestion pratique. Les résultats du sondage des employés font ressortir que 63 p. 100 des employés dans les échelles salariales 8 à 11 ont eu une évaluation officielle du rendement au cours de la dernière période de 18 mois comparativement à 77 p. 100 des employés dans les échelles salariales 1 à 7 (postes de surveillance) et à 75 p. 100 des employés dans les mêmes échelles (postes n'ayant pas de responsibilités de surveillance).

Au sondage des employés, plusieurs ont répondu non seulement qu'ils n'avaient pas reçu d'évaluation récente, mais que leur dernière évaluation remontait à un certain nombre d'années. Cependant, les directeurs des ressources humaines ont signalé qu'un nombre croissant d'employés au cours des dernières années ont reçu des évaluations du rendement suite à l'implantation du système de gestion du rendement

Les directeurs des ressources humaines ont souligné que les employés apprécient une rétroaction des gestionnaires. La totalité des répondants jugent que des discussions continues sur le rendement sont un aspect important d'un système de gestion du rendement. Cependant, le sondage des employés montre que seulement 57 p. 100 des employés dans les échelles salariales 8 à 11 s'engagent dans des discussions continues sur le rendement avec leur surveillant immédiat comparativement à 59 p. 100 des employés dans les échelles 1 à 7 (postes de surveillance) et à 50 p. 100 des employés dans les mêmes échelles (postes n'ayant pas de responsibilités de surveillance).

La révision des directives, conformément à la recommandation 4 (page 24) vient confirmer le besoin d'évaluations du rendement et de discussions continues sur le rendement, de même que la nécessité pour les gestionnaires de rendre compte de leur rendement à cet égard. La recommandation 5 (page 25) appuie la nécessité de fournir une formation en gestion.

Être perçu comme un outil de gestion et faire appel à des gestionnaires bien formés et engagés

L'analyse documentaire vient appuyer la conviction voulant que la gestion du rendement soit un outil de gestion pratique qui s'offre aux gestionnaires pour assumer leur rôle de dirigeant. Il a été reconnu depuis longtemps dans les organisations qu'il faut gérer le rendement des employés pour atteindre les objectifs de l'organisation. Selon une étude menée auprès d'employeurs aux États-Unis, les organisations dotées d'une approche stratégique de la gestion du rendement et de la gratification des employés obtiennent de meilleurs résultats financiers que leurs homologues dans l'industrie. Les gouvernements étant obligés de rendre compte davantage de leur rendement, la gestion du rendement a gagné en importance.

La responsabilité de la gestion du rendement revient au gestionnaire. Une gestion efficace consiste à donner une orientation, à surveiller le rendement par rapport à des normes ou à des plans de travail et à donner une rétroaction de qualité. Lorsque ces conditions sont satisfaites, la gestion du rendement devient un outil de gestion stratégique qui contribuera au succès global de l'organisation.

Les groupes d'intervenants ont indiqué que la gestion du rendement est un outil de gestion efficace. On a établi qu'un facteur déterminant de réussite de la gestion du rendement est la prestation d'une formation aux gestionnaires relative au système de gestion du rendement de leur ministère ou organisme.

Le « Livre bleu » a décrit la mise en oeuvre d'un système de gestion du rendement dans le secteur public au Nouveau-Brunswick comme un changement culturel important pour l'organisation. Ayant reconnu que la prestation d'une formation aux gestionnaires est essentielle à la réussite de la mise en oeuvre de la gestion du rendement, les ministères et organismes ont mené des séances de formation.

Cependant, les directeurs des ressources humaines ont indiqué que de nombreux gestionnaires ne connaissent pas le système ou ne savent ce que cela signifie être un bon gestionnaire. Les groupes de discussion formés d'employés (postes de surveillance) ont affirmé que les gestionnaires ont besoin d'une formation continue, pratique et théorique, au système de gestion du rendement. Les employés, quant à eux, ont signalé que seulement 63 p. 100 d'entre eux ont suivi une séance de formation au système de gestion du rendement de leur ministère.

La formation à la gestion du rendement doit être continue et offerte aux gestionnaires à tous les paliers, et porter sur les compétences en gestion, dont les techniques d'encadrement de même que les techniques de motivation et d'inspiration des employés. La recommandation 5 (page 25) donne suite à cette question.

Être dynamique, évolutif et non pas statique

La gestion du rendement est un programme encore relativement jeune. Les ministères ou organismes ont élaboré et implanté leur propre système dans des délais différents en fonction de la culture de leur organisation. Dans la même veine, ils procèdent à des examens et à des révisions de leur système selon leur propre échéancier. Le présent examen général est réalisé moins de cinq ans après que les ministères et organismes ont reçu comme directive de mettre en place un système de gestion du rendement.

La recommandation 2 (page 23) traite de la nécessité de continuer d'examiner les pratiques exemplaires ayant trait à la gestion du rendement et de surveiller le système, tant dans les ministères qu'à l'échelle gouvernementale, pour que le système soit entièrement opérationnel et bien rodé.

Examen des autres caractéristiques clés de la gestion du rendement abordées dans le « Livre bleu »

Reconnaissance et gratification non pécuniaires

Selon le « Livre bleu », il est primordial que la rémunération ne devienne pas le seul et unique enjeu d'un système de gestion du rendement. D'autres facteurs doivent contribuer à inciter le personnel à offrir un rendement exceptionnel. Ce sont des éléments inhérents à de saines méthodes de gestion et ils sont très efficaces.

Comme l'énonce le « Livre bleu », les méthodes de reconnaissance et de gratification figurent parmi les outils de motivation et de reconnaissance les plus efficaces chez les employés :

- l'éloge de vive voix;
- les marques d'appréciation devant d'autres personnes;
- une lettre d'appréciation;
- une lettre d'appréciation du dirigeant de l'organisation;
- une occasion de marquer le coup (commande d'un repas au travail, repas au restaurant après le travail);
- les occasions de perfectionnement et d'affectation provisoire;
- l'affectation à un nouveau projet;
- la liberté d'innover;
- un horaire variable ou des jours de congé;
- des récompenses modestes en argent; un billet pour assister à un événement;
- la mise en commun de l'information; l'accès à la direction; et
- des gratifications de collègues.

Dans le cadre de cet examen, les directeurs des ressources humaines ont indiqué que, dès qu'un employé a l'impression de recevoir une rémunération équitable, l'argent peut continuer d'être la principale récompense, mais d'autres facteurs peuvent prendre de l'importance (par exemple, des séances de formation et de perfectionnement professionnel; des absences autorisées; des outils adéquats et à jour pour se départir de ses fonctions; des lettres de reconnaissance; des célébrations à la pause-café ou d'autres célébrations des réalisations). Les représentants des agents de négociation ont affirmé que les employés valorisent les récompenses pécuniaires, mais que ces derniers trouvent tout aussi importants un simple « merci », des absences autorisées et des heures de travail équilibrées. On lance comme mise en garde pour ce qui est de concevoir des méthodes de rétribution et de reconnaissance, qu'il faut faire montre de prudence, car c'est l'argent des contribuables qui est en cause et que la récompense ou la reconnaissance doit être valorisée par l'employé. Ce qui est important pour un employé ne contribuera pas nécessairement à satisfaire ou à motiver un autre.

Les participants des groupes de discussion formés des surveillants ont indiqué que les gestionnaires doivent prêter davantage attention à ce que les employés veulent comme récompenses (argent, temps, respect, meilleur équilibre entre les responsabilités professionnelles et familiales, et autres). Les sous-ministres ont affirmé qu'il faut être en mesure de reconnaître l'excellence par des moyens valables. Quant à eux, les groupes de discussion formés d'employés dans les échelles 8 à 11 ont affirmé que les récompenses non pécuniaires sont aussi nécessaires que les récompenses salariales.

Des gestionnaires ont indiqué octroyer bon nombre de récompenses du genre, mais qu'il n'existe pas une culture solide, favorable à ce genre d'activité. Comme mise en garde à cet égard, on a indiqué que les récompenses doivent être perçues comme une mesure juste et équitable et que la raison motivant la récompense doit être transparente. Des employés ayant formulé d'autres observations dans le cadre du sondage ont indiqué qu'un simple merci du gestionnaire serait très apprécié.

La révision des directives, que préconise la recommandation 4 (page 24), donne suite à la nécessité de renforcer l'importance des récompenses non pécuniaires.

Lien entre la rémunération et le rendement

Avant 1994, la structure organisationnelle permettait aux employés au rendement élevé d'être récompensés par une promotion au sein de la hiérarchie. Compte tenu, cependant, des contraintes financières qui sont exercées, les organisations ont dû privilégier des structures moins complexes, de taille plus réduite, et revoir les critères à partir desquels elles reconnaissaient l'importance des services des employés. Pour déterminer les échelons d'augmentation, les services publics du Nouveau-Brunswick ont adopté une grille d'évaluation du rendement. En ce qui a trait aux recommandations concernant la rémunération au rendement dans le « Livre bleu », elles avaient pour but de soutenir les objectifs d'un meilleur rendement organisationnel. Parmi les recommandations mises de l'avant, mentionnons celle voulant que les employés dont le rendement dépasse les objectifs convenus et les normes établies par le gestionnaire et l'employé pour le plan de travail de l'employé se fassent octroyer une augmentation au mérite de trois à cinq échelons ou une augmentation réoctroyable allant jusqu'à quatre échelons.

Les augmentations réoctroyables ont été conçues, en partie, pour reconnaître la valeur des employés et leur accorder une récompense pécuniaire dès qu'ils avaient atteint le taux maximal de contrôle. Il a été déterminé que, suite à l'implantation du nouveau régime salarial des employés non syndiqués, quelque 50 p. 100 des employés seraient maintenus au taux maximal de contrôle ou au dela de celui-ci. Les représentants des agents de négociation ont indiqué qu'un nombre considérable de leurs membres se trouvaient au taux maximal de contrôle ou au dela de celui lorsqu'ils sont devenus admissibles à la rémunération au rendement. Ils ont donc vu l'attribution possible d'augmentations réoctroyables comme une occasion d'obtenir des récompenses pécuniaires plus élevées.

Le système de gestion du rendement est un programme encore relativement jeune. En ce qui a trait à l'implantation de la rémunération au rendement, la communication efficace de lignes directrices concernant le rendement à tous les employés et la formation continue des gestionnaires et des surveillants à tous les paliers demeurent des facteurs déterminants de réussite. Les recommandations 4 et 5 (pages 24 et 25) donnent suite à la nécessité d'établir des lignes directrices claires, de les communiquer clairement et de fournir une formation en gestion.

Grille d'évaluation du rendement

Le « Livre bleu » recommandait que la grille d'évaluation comporte trois niveaux : ne répond pas aux attentes (aucune augmentation); répond aux attentes (deux échelons d'augmentation); et dépasse les attentes (de trois à cinq échelons d'augmentation). Alors que certains ministères n'ont aucune définition bien documentée de ces niveaux, d'autres en ont élaboré pour correspondre aux trois niveaux de la grille, et d'autres ont même produit des définitions qui correspondent jusqu'à six niveaux (les échelons 0, 1, 2, 3, 4 et 5). Pour assurer la réussite du système de gestion du rendement, il est essentiel que tous les ministères et organismes définissent clairement leur grille d'évaluation et communiquent clairement les définitions retenues à tous les employés. Un examen des directives et une stratégie de communication, conformément à la recommandation 4 (page 24), répondent à la nécessité de définir clairement la grille d'évaluation.

Détermination des besoins en formation

Selon le « Livre bleu », le secteur public au Nouveau-Brunswick utilisera le système de gestion du rendement comme un mécanisme qui sert à cerner les besoins de perfectionnement du personnel. La totalité des répondants au sondage des sous-ministres ont déclaré que le perfectionnement professionnel est un aspect important d'un système de gestion du rendement. Ils ont affirmé avoir la conviction que la formation et le développement de la carrière haussent les habiletés, les compétences et le moral.

Les représentants des agents de négociation ont déclaré que l'on a dit aux membres que, si la formation était indiquée dans le plan de travail, ils auraient plus de chance de l'obtenir. Selon les participants au groupe de discussion des surveillants, il faut adopter un processus coordonné afin d'appuyer les décisions en matière de formation dans les ministères. Quant à eux, les participants au groupe de discussion des cadres supérieurs ont indiqué que les restrictions budgétaires limitent les possibilités de formation des employés.

Selon le sondage des employés :

- 77 p. 100 des employés, échelles 8 à 11, reçoivent la formation dont ils ont besoin;
- 68 p. 100 des titulaires de postes de surveillance, échelles 1 à 7, reçoivent la formation dont ils ont besoin; et
- 56 p. 100 des titulaires de postes d'exécution, échelles 1 à 7, reçoivent la formation dont ils ont besoin.

Dans l'ensemble, 59 p. 100 des répondants au sondage des employés ont déclaré recevoir la formation dont ils ont besoin comparativement à 72 p. 100 des répondants au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux[1]. Dans le numéro du printemps 2000 d'*Excellence* (la publication officielle de l'Institut national de la qualité), on a indiqué que le développement de la carrière est l'un des aspects à améliorer, de l'avis des fonctionnaires fédéraux. Le chef de la fonction publique fédérale s'est donc engagé à développer des ressources humaines exemplaires, dont une organisation dévouée à promouvoir l'apprentissage continu.

L'engagement de la haute direction, l'appui des gestionnaires et des surveillants et la participation des employés aux décisions touchant la formation et le développement de la carrière sont des conditions essentielles à satisfaire pour que l'objectif du rendement organisationnel soit atteint. La recommandation 6 (page 25) préconise une stratégie et des outils incitant les ministères et les organismes à travailler ensemble à l'établissement et à l'examen de possibilités de formation et de développement de la carrière à l'intention des employés, et elle fait état de la nécessité d'appuyer les possibilités de développement de la carrière.

[1] Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, 1999

Défis à l'implantation du système de gestion du rendement

Au moment d'implanter la gestion du rendement dans le secteur public au Nouveau-Brunswick, on voulait faire en sorte que le personnel des ressources humaines puisse aider d'une manière concrète et efficace les ministères respectifs à mettre en oeuvre un système à cet égard. À ce stade-ci, il est important que les sous-ministres de même que le Comité des hauts fonctionnaires sur le perfectionnement des cadres et les directeurs des ressources humaines puissent appuyer leurs ministères respectifs en répondant à cet examen. Dans la même veine, les principaux groupes d'intervenants dans le cadre de cet examen doivent recevoir et transmettre les mêmes messages au sujet de la gestion du rendement. La recommandation 8 (page 25) permet de répondre à ce défi.

Le message qu'il faut transmettre aux principaux groupes d'intervenants n'est pas différent de celui que renferme le « Livre bleu », c'est-à-dire que la gestion du rendement :

- consiste à inspirer et à motiver les employés – établir un lien entre la rémunération et le rendement n'est qu'un moyen parmi d'autres pour y arriver;
- vise à améliorer les communications entre les gestionnaires et les employés;
- donne une certaine marge de manoeuvre pour reconnaître un rendement exceptionnel par des récompenses pécuniaires, mais il ne s'agit pas d'un programme de primes à l'encouragement;
- doit évoluer – son implantation dans un ministère ne sera pas parfaite; et
- exige que les gestionnaires et les employés reçoivent une formation tant à l'échelle gouvernementale qu'à l'échelle ministérielle et que les initiatives gouvernementales et ministérielles transmettent des messages uniformes au sujet de la gestion du rendement.

Examen des constatations principales

Parmi les améliorations possibles du système de gestion du rendement les plus souvent mentionnées par les groupes d'intervenants, mentionnons les suivantes :

- les employeurs et les employés doivent suivre une formation à la gestion du rendement;
- il faut accroître l'objectivité du système;
- il faut définir un rendement qui « dépasse les attentes »;
- la gestion du rendement doit être une priorité de tous les gestionnaires;
- la gestion du rendement devrait reconnaître le rendement des équipes; et
- le système requiert un engagement et un appui manifestes de la part de la haute direction.

Parmi les moyens les plus souvent cités pour améliorer le système, mentionnons les suivants :

- intégrer des normes de rendement aux plans de travail afin de rendre le système plus objectif;
- définir un rendement qui « dépasse les attentes » en révisant la Directive sur la rémunération au rendement et les augmentations réoctroyables;
- faire de la gestion du rendement une priorité de tous les gestionnaires en modifiant la Directive sur le système d'évaluation du rendement et en élaborant une directive sur la planification; et
- commencer à traiter du rendement des équipes en révisant la Directive sur le système d'évaluation du rendement et examiner les activités réalisées à l'extérieur de la province de même que dans les ministères ou organismes afin de transmettre des directives gouvernementales sur la reconnaissance des équipes.

Recommandations

1. Que le système de gestion du rendement comportent les principes et les indicateurs de réussite suivants :

   Principes

   - se rapporter aux objectifs stratégiques du ministère et du gouvernement;
   - être facilement compris et bien communiqué;
   - reconnaître l'apport individuel et d'une équipe;
   - avoir suffisamment de souplesse et tenir compte des différences de culture organisationnelle; et
   - être perçu et ressenti comme une mesure juste et équitable.

   Indicateurs de réussite

   - avoir reçu un engagement clair de la haute direction;
   - être perçu comme un outil de gestion;
   - permettre la communication constante dans les deux sens entre le gestionnaire et l'employé;
   - faire appel à des gestionnaires bien formés et engagés;
   - ériger le travail d'équipe et la coopération en valeurs dignes de soutien; et
   - être dynamique, évolutif et non pas statique.

2. Que des initiatives soient mises en place pour établir un modèle d'amélioration continue à l'appui du système général de gestion du rendement, à savoir :
   - un examen continu des pratiques exemplaires dans les autres organisations;
   - une compilation des renseignements des ministères ou organismes au sujet du nombre d'évaluations du rendement annuelles, officielles, par écrit qui ont été réalisées et du nombre de gestionnaires et de surveillants qui ont suivi des séances de formation à la gestion du rendement durant l'année en cours;
   - une vérification périodique de la qualité des évaluations du rendement;
   - un engagement face à un examen exhaustif du système général de gestion du rendement à des intervalles de quatre ou cinq ans;
   - l'établissement de lignes directrices concernant la collecte de renseignements à l'appui des examens continus du système général de gestion du rendement; et
   - la création de partenariats avec les ministères ou organismes pour assurer que les renseignements recueillis dans le cadre des examens de ces derniers viendront appuyer les initiatives de collecte de renseignements dans le cadre des examens au niveau corporatif.

3. Que la planification soit une priorité de tous les ministères et organismes de manière que :
   - les ministères ou organismes dressent des plans et les fassent correspondre à la vision du gouvernement du jour;
   - le plan du ministère ou de l'organisme soit communiqué à la grandeur de l'organisation en cause et ait un cycle d'examen planifié;
   - que les plans des ministères servent à établir les plans de travail de l'organisation et des employés; et
   - tous les gestionnaires soient redevables de l'établissement de plans de travail individuels avec les employés sans exceptions.

4. Que des directives et des lignes directrices concernant le système général de gestion du rendement soient élaborées ou examinées et révisées, et communiquées à tous les employés :
   - qu'une directive sur la planification soit élaborée;
   - que la Directive sur la rémunération au rendement et les augmentations réoctroyables soit révisée pour définir et établir des lignes directrices concernant tous les niveaux de rendement, traiter plus en détail du rendement insatisfaisant, aborder les questions et les responsabilités reliées à la formation et reconnaître l'importance et le besoin de récompenses non pécuniaires;
   - que la Directive sur le rendement insatisfaisant soit révisée pour transmettre le même message au sujet des employés ayant un rendement insatisfaisant que celui contenu dans la Directive sur la rémunération au rendement et les augmentations réoctroyables;
   - que la Directive sur le système d'évaluation du rendement soit révisée afin de préconiser l'évaluation du rendement comme une mesure dynamique qui comprend des discussions continues sur le rendement et des évaluations officielles écrites, d'aborder les questions et les responsabilités reliées à la formation et les questions ayant trait aux « équipes », d'énoncer clairement que tous les employés recevront une rétroaction régulière sur le rendement de même qu'une évaluation annuelle sur le rendement par écrit et d'établir l'évaluation du rendement comme une priorité pour les gestionnaires et les surveillants;
   - que la Direction de la politique de rémunération et de recrutement conçoive plusieurs modèles types pour l'établissement de plans de travail comportant des normes de rendement à l'intention de tous les gestionnaires; et
   - que l'on élabore les lignes directrices nécessaires à la présentation de rapports aux fins du système de gestion du rendement.

5. Que l'on appuie la formation et le perfectionnement des gestionnaires en :
   - définissant les compétences (aptitudes, connaissances, comportements ou autres caractéristiques essentielles pour accomplir le travail ou permettant de distinguer les employés supérieurs à la moyenne) requises pour les postes de gestion;
   - recrutant des personnes aux postes de gestion et de surveillance qui ont les compétences en gestion exigées ou qui sont aptes à les acquérir;
   - offrant une formation continue à la gestion du rendement (volets théorique et pratique) à tous les gestionnaires et surveillants; et
   - tenant les gestionnaires et les surveillants redevables de la gestion des ressources humaines également.

6. Que la formation et le développement de la carrière dans les services publics au Nouveau-Brunswick tiennent compte des besoins du gouvernement et des ministères ou organismes par le truchement d'initiatives comme les suivantes :
   - l'élaboration d'une stratégie et d'outils incitant les ministères ou organismes à rechercher et à examiner les possibilités de formation et de développement de la carrière à l'intention des employés;
   - l'appui d'occasions de perfectionnement comme les affectations provisoires et les assignations temporaires; et
   - l'établissement d'un lien entre les plans de développement de la carrière et la planification de la relève.

7. Que les Services généraux de gestion des ressources humaines s'inspirent des activités en cours dans les ministères ou organismes et dans les autres jurisdictions pour transmettre des directives gouvernementales sur la reconnaissance du rendement des équipes.

8. Qu'un plan de communication soit rédigé, en collaboration avec le Comité des sous-ministres sur la gestion des ressources humaines, le Comité des hauts fonctionnaires sur le perfectionnement des cadres et les directeurs des ressources humaines, afin de transmettre un message uniforme au sujet des constatations du présent examen à tous les groupes d'intervenants.

Annexe A : glossaire des abréviations

OCC	organismes, conseils et commissions
Admin.	secrétaires, sténographes et dactylographes, commis aux règlements et aux écritures, préposés au matériel de bureau, d'informatique et de polycopie
AEPNB	Association des éducateurs professionnels du Nouveau-Brunswick
SIRH	Système d'information sur les ressources humaines
ISO	Organisation internationale de normalisation
ETP	équivalent à temps plein
N.-B.	Nouveau-Brunswick
AEFPNB	Association des employés de la fonction publique du Nouveau-Brunswick
QDP	Questionnaire sur la description du poste
IPFPC	Institut professionnel de la fonction publique du Canada
SAR	Société d'aménagement régional
SNB	Services Nouveau-Brunswick
Tech.	Ingénieurs et techniciens et technologues des travaux de génie et inspections techniques, personnel médical et de laboratoire, manoeuvres et hommes de métiers (Surveillance)

Annexe B : La gestion du rendement dans le secteur public au Nouveau-Brunswick (le Livre bleu)

AVANT-PROPOS

Grâce aux initiatives de son secteur privé et à ses mesures gouvernementales, le Nouveau-Brunswick s'est taillé une réputation enviable d'excellence, d'innovation et de chef de file. Ces qualités de chef de file s'expriment en particulier par la façon dont nous avons élaboré et articulons notre vision de la prise en charge économique. Les valeurs et les aspirations que véhicule notre province témoignent de l'évolution de notre rôle à l'échelle nationale et des solutions envisagées par nos concitoyens face à la nouvelle donne de la globalisation de l'économie.

L'apport de personnes dynamiques, imaginatives et engagées issues de tous les secteurs d'activité de la province est incontournable si l'on veut améliorer les infrastructures et faire progresser le Nouveau-Brunswick aux plans social et économique. Nos efforts en ce sens sont multiples. En font foi la réforme du système d'éducation : la rationalisation du réseau des établissements de santé et des municipalités; l'investissement dans les transports, les communications ou la création de centres d'excellence. Dans la poursuite de ces objectifs, le secteur public est un joueur clé et il a relevé les défis.

Les programmes et les ressources humaines sont cependant continuellement passés à la loupe. La rationalisation des opérations, la restructuration, le réaménagement des services, et l'impartition font désormais partie du paysage, peu importe s'ils découlent de mesures de compressions budgétaires ou d'une nouvelle perception du rôle et du champ d'activité du secteur public. Les fonctionnaires devront participer activement à cette ère de changement.

Jamais le rendement individuel et celui de l'organisation n'auront joué un rôle aussi crucial. Autre élément innovateur, la communication sera perçue comme essentielle à tous les niveaux et en particulier entre les personnes qui dirigent le travail et celles qui l'exécutent.

C'est dans ce contexte que survient la mise en place d'un système de gestion du rendement dans la Partie I des services publics.

HISTORIQUE

Deux symposiums sur la gestion des ressources humaines ont eu lieu en 1989 et 1990. Les sous-ministres et les cadres supérieurs des divers ministères ont alors été conviés à proposer une nouvelle orientation de la gestion des ressources humaines de la Partie I des services publics. Ce qui a permis de dégager des objectifs et des principes en matière de ressources humaines.

Le premier de ces objectifs concernait l'amélioration de l'efficacité organisationnelle et individuelle. Un des principaux obstacles se rapportait au manque de souplesse des gestionnaires quant à la reconnaissance et à la récompense du bon rendement. Afin de remédier à cette situation, il a été décidé de passer en revue la rémunération des employés non syndiqués. Le but poursuivi était de mettre ultérieurement en place un système de gestion du rendement qui établirait un lien entre la rémunération et le rendement.

Des études indiquent que les mesures de reconnaissance et de gratification peuvent contribuer substantiellement à l'efficacité d'une organisation. Dans le secteur public, les employés ont traditionnellement reçu une augmentation salariale «au mérite» que de nombreuses personnes perçoivent comme automatique, peu importe le rendement offert. Ce traitement uniforme a produit ses propres iniquités. Ainsi, les personnes offrant un bon rendement et un rendement supérieur reçoivent généralement la même gratification que les personnes dont le rendement laisse à désirer. Certes, il est reconnu que les gratifications en elles-mêmes sont les mesures les plus susceptibles de motiver la plupart des travailleurs (fierté du travail accompli). Il est également vrai que la perception de la nature équitable et juste des mesures de reconnaissance et de gratification visant un employé donné, par rapport à d'autres employés, joue un rôle tout aussi important.

Le rendement est présent dans le secteur public et chez les fonctionnaires : cela a été prouvé hors de tout doute au fil des ans. Peu d'employés ont toutefois pu faire évaluer leur rendement au travail à intervalles réguliers : peu d'entre eux ont pu aborder les progrès réalisés avec leurs supérieurs immédiats; peu d'employés ont participé à l'élaboration de plans stratégiques ou à court terme dans leur organisation. Nombreuses sont les personnes qui estiment qu'il y a sous-évaluation de leur apport et ce, en dépit de la bonne volonté manifeste de leurs supérieurs.

Un système de gestion du rendement diffère substantiellement d'une évaluation du rendement, dans le sens où il fait la jonction entre le plan stratégique de l'organisation et les facteurs essentiels de réussite pour chaque personne et les services concernés, et permet de mesurer le reflet de ces facteurs. Le Comité de travail croit qu'un système de gestion du rendement peut et devrait être mis en oeuvre pour l'ensemble des employés, qu'un lien soit établi ou non entre la rémunération et le rendement. Il reconnaît par ailleurs que des efforts fructueux ont été consentis pour instaurer la gestion du rendement : la gestion du rendement n'est pas une idée nouvelle. Le fait de lier la rémunération au rendement *garantit* toutefois qu'un plan de travail est adopté, que les objectifs de rendement sont communiqués aux personnes directement concernées et que l'on s'attaque aux questions de rendement, que la situation soit problématique ou non.

DÉFINITIONS

La gestion du rendement est par essence participative, car elle implique la collaboration des employés et des gestionnaires par le lien qu'elle établit entre le plan de travail et le rendement d'un employé et le plan stratégique de tout le ministère. En vertu de la gestion du rendement, les gestionnaires sont tenus de diriger et de conseiller individuellement les employés, et de travailler *de concert* avec chaque employé durant toute l'année.

Dans la fonction publique du Nouveau-Brunswick, le système de gestion du rendement est un outil :

- qui permet aux gestionnaires et aux employés de convenir dans un premier temps d'objectifs individuels qui correspondent à ceux de l'organisation et, dans un deuxième temps, de préciser les attentes de rendement au travail qui en découlent;
- de communication qui aide les gestionnaires et les employés à reconnaître le rendement et à discuter des moyens de maintenir ou d'améliorer le rendement;
- qui sert à reconnaître les compétences acquises et à cerner les besoins de perfectionnement;
- qui aide à établir la rémunération et à accorder d'autres gratifications (pécuniaires et non pécuniaires).

Le système de gestion du rendement n'est *qu'un* outil parmi tant d'autres pour aider les employés et les gestionnaires à susciter un climat de travail qui encourage une discussion franche sur le rendement, qui soutient et favorise la participation active des employés et des gestionnaires dont ils relèvent. Il vise donc à rendre plus efficace la direction de l'organisation et non pas à punir.

La gestion du rendement doit miser sur les résultats et les attitudes.

Principes

Le système de gestion du rendement doit intégrer les principes suivants :

- *se rapporter aux objectifs stratégiques du ministère;*
- *être facilement compris et bien communiqué;*
- *pouvoir être défendu sur le plan juridique;*
- *reconnaître l'apport individuel et d'une équipe;*
- *avoir suffisamment de souplesse et tenir compte des différences de culture organisationnelle;*
- *être perçu et ressenti comme une mesure juste et équitable.*

Pour réussir, le système de gestion du rendement doit :

- *avoir reçu un engagement clair de la haute direction;*
- *être perçu comme un outil ou un système de gestion appartenant en propre aux employés et aux gestionnaires, et non pas comme une mesure relevant du service des relations humaines du ministère ou de l'organisme;*
- *permettre la communication constante dans les deux sens entre le gestionnaire et l'employé, et ne pas devenir une simple fiche d'évaluation ponctuelle;*
- *faire appel à des gestionnaires bien formés et engagés;*
- *ériger le travail d'équipe et la coopération en valeurs dignes de soutien;*
- *être dynamique, évolutif et non pas statique.*

Modalités

- L'implantation d'un système de gestion du rendement dans une organisation est un processus permanent. Elle commence par l'élaboration d'un plan stratégique, transposée ensuite en plans de travail dans les divisions et les directions générales. Survient alors le lien ultime et crucial avec le plan de travail de chaque employé. À défaut d'actualiser ce dernier lien, l'opération de la planification stratégique sera reléguée au rang de simple exercice théorique. Les objectifs stratégiques ne peuvent être atteints que grâce au rendement des employés.

- Il faut que le système de gestion du rendement permette de circonscrire les principaux facteurs de réussite ou encore les domaines où des résultats probants doivent impérativement être obtenus à chaque niveau hiérarchique, ces facteurs ou ces résultats servant en définitive à conformer la mise en oeuvre réussie du plan stratégique. Pour chaque domaine important où des résultats doivent être atteints, les gestionnaires et les employés doivent se fixer conjointement et réciproquement des buts et des objectifs ou des normes, selon le besoin.

- Il y a plusieurs façons de mesurer le rendement. La décision d'en retenir une en particulier tient au genre de responsabilités à évaluer. Certains postes se prêtent bien à la mesure si des normes existent; d'autres exigent l'apport d'outils de mesure plus larges comme les objectifs; d'autres encore ont besoin à la fois de normes et d'objectifs. À toutes fins utiles, il faut pouvoir mesurer les résultats et les attitudes de manière qualitative et quantitative. La définition des responsabilités d'un poste et les modalités de mesure doivent relever conjointement des gestionnaires et des employés. Cet exercice ne devrait donner lieu à aucune surprise.

- Les discussions régulières avec les employés et les gestionnaires quant à leur contribution à la réalisation des facteurs essentiels de réussite font partie intégrante du système de gestion du rendement. Ce sont autant d'occasions de revoir les résultats et les attitudes mutuellement convenus, de les modifier et de recueillir de l'information.

- Après le plan de travail de l'employé, il faut élaborer un plan de perfectionnement. Ce plan sert à cerner les domaines où un perfectionnement supplémentaire (connaissances, compétences, attitudes) est exigé de façon ponctuelle ou pour les besoins futurs de l'organisation.

- Enfin, il faut examiner un système de gestion du rendement du point de vue de son degré de réussite. Au besoin, l'examen par les collègues, l'évaluation d'une équipe, l'enquête auprès de la clientèle peuvent tous être intégrés au système, au fur et à mesure que les employés et les gestionnaires apprennent à mieux connaître le système.

On trouvera à la figure 1 de la page 25 (page 47 du présent rapport) la description des modalités d'intégration du système de gestion du rendement à la planification stratégique.

RECONNAISSANCE ET GRATIFICATION NON PÉCUNIAIRES

Les auteurs de ce rapport soutiennent que la mise en oeuvre d'un système structuré de gestion du rendement est une condition nécessaire à l'amélioration de l'efficacité de la fonction publique, compte tenu des tâches difficiles qu'elle doit accomplir. Ils ciblent en outre le régime salarial comme instrument privilégié qui permettra d'actualiser et d'implanter la gestion du rendement.

La mise en oeuvre de ces recommandations devrait avoir d'importantes incidences sur le rôle de la direction, les attitudes des gestionnaires et des employés, ainsi que sur la culture organisationnelle. Elles ont pour but de forcer la direction à aborder les questions de rendement du personnel et à orienter le rendement en regard des objectifs stratégiques.

Toutefois, il est primordial que la rémunération ne devienne pas le seul et unique enjeu d'un système de gestion du rendement. D'autres facteurs incitent le personnel à offrir un rendement exceptionnel, sans qu'ils ne se rapportent nécessairement à un « système » de gestion. Ce sont des éléments inhérents à de saines méthodes de gestion et ils sont assurément plus efficaces qu'un outil systématique de gestion du personnel.

Pour viser l'organisation idéale, il faut envisager l'utilisation d'un large éventail de méthodes de gestion. Une organisation qui aurait ces qualités comprendrait les caractéristiques suivantes :

- l'engagement envers les objectifs
- la fierté dans le travail
- le travail d'équipe et l'esprit de corps
- la confiance et la responsabilisation
- le caractère agréable, voire amusant du travail.

La réalisation d'une telle organisation pose certes tout un défi. Il sera très utile de reconnaître et de récompenser ponctuellement des personnes et des équipes. La liste partielle ci-dessous devrait pouvoir être modifiée selon les circonstances et adaptée aux destinataires. Les gratifications ponctuelles – celles accordées immédiatement après l'accomplissement réussi d'une tâche – figurent parmi les outils de motivation et de reconnaissance les plus efficaces chez les employés.

- l'éloge de vive voix;
- les marques d'appréciation devant d'autres personnes;
- une lettre d'appréciation;
- une lettre d'appréciation du dirigeant de l'organisation;
- une occasion de marquer le coup (commande d'un repas au travail, repas au restaurant après le travail);
- les occasions de perfectionnement et de détachement;
- l'affectation à un nouveau projet;
- la liberté d'innover;
- un horaire variable ou des jours de congé;
- des récompenses modestes en argent; un repas au restaurant ou un billet pour assister à un événement;

- la mise en commun de l'information; l'accès à la direction;
- des gratifications de collègues.

La reconnaissance ne doit pas obligatoirement revêtir une forme structurée; il s'agirait de favoriser plutôt les gestes spontanés, c'est-à-dire un aspect valorisant du travail avec d'autres personnes.

LIEN ENTRE LA RÉMUNÉRATION ET LE RENDEMENT

La définition élargie du rendement mise de l'avant par ces recommandations sur la gestion du rendement dans la fonction publique néo-brunswickoise va au delà de la contribution et des résultats des employés; elle se rapporte également à l'acquisition de connaissances, de compétences et d'aptitudes qui accroissent la valeur à long terme de chaque employé. Le fait de lier les décisions salariales au rendement par l'adoption du principe du «salaire contre le rendement» commande de conserver cette acception très large de la notion de rendement.

Les recommandations visant à établir un lien entre la rémunération et le rendement n'ont pas pour objet d'instaurer un régime salarial incitatif qui préconiserait l'octroi de gratifications salariales en regard de résultats précis et quantifiables. Cette façon de procéder pourrait susciter des pratiques et des attitudes au travail préjudiciables à l'organisation, ce qui risquerait de se produire advenant la définition trop restrictive d'objectifs et de récompenses. Les études indiquent que cette approche dite «de la carotte ou du bâton» peut créer une atmosphère de travail axée sur la récompense et la punition, qui n'incite nullement à la motivation et à l'engagement soutenus des employés.

Les recommandations qui préconisent un lien entre la rémunération et le rendement ont plutôt pour but de soutenir les objectifs d'une plus grande efficacité organisationnelle. En faisant de l'examen du rendement des employés une condition préalable à toute autorisation de modification salariale, on inscrit en quelque sorte en permanence le principe de la gestion du rendement dans la fonction publique, tout en garantissant sa pérennité. La reconnaissance officielle du rendement des employés par le truchement d'un système de gestion du rendement devrait donc permettre de faire du rendement individuel et de l'organisation une préoccupation constante et importante au sein de la fonction publique.

Il s'agit en l'occurrence de mettre le régime salarial au service du rendement, tout en évitant que les considérations de rémunération ne prennent le pas sur l'objectif général du rendement.

MODIFICATION DU RÉGIME SALARIAL

La paye est une réalité incontournable qui forme l'assise d'une relation d'emploi. Les employés offrent leurs services en échange d'une rétribution et l'établissement du niveau salarial a toujours reposé sur l'appréciation que fait l'employeur de la valeur relative d'un employé. Aux fins de cet exercice, les critères utilisés et le jugement de l'employeur sont des signaux très clairs (voulus ou non) à l'intention des employés, quant aux valeurs de l'organisation et à son engagement à atteindre les buts poursuivis.

Les facteurs qui ont motivé un changement rapide dans la fonction publique commandent également une réévaluation et une révision de nos critères d'évaluation des employés à des fins salariales. À titre d'exemple, nous invoquons ci-dessous le simple contraste existant entre la situation de la fonction publique il y a quelques années à peine et la situation actuelle.

Antérieurement, l'organisation du travail était hiérarchique et se caractérisait par des communications et des décisions du haut vers le bas, qui relevaient principalement des cadres supérieurs. L'énoncé des postes était très approfondi et leur définition pouvait reposer sur une liste officielle de tâches et de responsabilités établies. La valorisation (ou classification) des postes se faisait donc à la lumière de ces tâches et responsabilités établies, les personnes chargées d'évaluer les postes ayant des directives expresses de ne pas examiner le rendement des titulaires. Avec le temps, les augmentations annuelles d'échelon de rémunération dans les échelles salariales ont été perçues comme des droits, les employés qui offraient un rendement excellent et moyen se voyant accorder la même progression salariale. La structure de l'organisation et la composition de la main-d'oeuvre permettaient aux employés au rendement élevé d'être récompensés par la promotion dans la hiérarchie.

En égard aux contraintes financières qui s'exercent aujourd'hui sur la fonction publique, il faut améliorer autant que possible la prestation des services. Ce qui n'est pas une mince tâche, peut être aussi ardue sinon davantage que celles qu'ont à affronter les employeurs du secteur privé aux prises avec la mondialisation de l'économie.

Ces changements ont amené le besoin d'organisations moins complexes, de taille plus réduite, faisant preuve d'une souplesse accrue aux plans de la définition des postes et des capacités des employés qui les occupent. À tous les échelons de l'organisation, les employés doivent pouvoir prendre des décisions qui les responsabilisent davantage et qui contribuent d'une façon ou d'une autre à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.

Des changements organisationnels de cette ampleur doivent inévitablement s'accompagner d'une révision des critères d'évaluation des services offerts par les employés. À ce sujet, il y a maintenant une tendance bien établie en matière de rémunération en Amérique de Nord, en vertu de laquelle il faudrait dorénavant accorder plus d'importance à la rémunération de la personne plutôt qu'à celle du poste.

CLASSIFICATION ET RÉGIME SALARIAL DU PERSONNEL NON SYNDIQUÉ

a) Structure

En réponse au besoin d'adapter les systèmes de paye aux nouvelles exigences organisationnelles, la classification et le régime salarial du personnel non syndiqué ont été révisés.

La classification actuelle comprend 250 catégories. Elle est remplacée par sept échelles salariales globales. Le nombre d'échelons de rémunération dans le régime du groupe des cadres supérieurs sera lui aussi réduit. La répartition des postes parmi les sept échelles salariales repose sur l'évaluation des responsabilités, des connaissances et des compétences exigées du poste, faisant appel à une méthode de pondération où le facteur du sexe est absent. En tout état de cause, le but poursuivi est le même que celui de l'ancienne classification : déterminer de façon équitable la rémunération de base pour divers postes de travail, de niveaux différents, dans une organisation.

Le nouveau régime est différent dans la mesure où sa nature élargie et générale permet une plus grande souplesse dans la répartition des tâches et à tenir compte de la fluctuation des responsabilités.

L'ancienne classification favorisait une profusion de demandes de révision des classifications, reposant souvent sur des changements mineurs dans les tâches à accomplir. Le vieux système était aussi constamment en butte aux pressions exercées pour en faire un mécanisme de récompense du rendement.

Les nouvelles échelles salariales visent à rendre compte de démarcations nettes parmi un nombre limité de niveaux de travail. Avec le temps, on s'attend à ce que les employés et les gestionnaires sauront mieux utiliser ces différentes échelles élargies et pourront saisir globalement ce qui distingue fondamentalement ces échelles de base. Il devrait s'ensuivre une réduction des demandes de révision de classification et des coûts connexes. Autre avantage, les révisions de traitement qui reconnaissent les employés au rendement élevé devraient atténuer les pressions exercées pour faire de la nouvelle classification un mécanisme de récompense du rendement.

b) Normes de Compétences Professionnelles

La mise en place d'échelles salariales générales permettra d'affecter les ressources actuellement dévolues à l'administration de la classification à l'importante tâche d'élaboration de normes de compétences dans des domaines de travail précis. Ce qui comprend entre autres la définition des connaissances et des aptitudes précises exigées pour un emploi en particulier correspondant à chaque échelle salariale de base. Il faut en outre procéder à une analyse en profondeur des exigences techniques et organisationnelles dans des domaines de travail particuliers. Au demeurant, l'établissement des compétences exigées du groupe d'employés non syndiqués est un projet d'envergure de longue haleine qui pourrait par ailleurs rapporter des dividendes substantiels.

Les normes de compétences peuvent aider à cerner les exigences d'un poste et les capacités d'un employé à les satisfaire. Il sera ainsi possible de tenir compte à la fois des exigences d'un poste et des capacités d'un employé dans toute décision relative au déplacement d'un poste ou d'un employé à une autre échelle salariale. L'utilisation de normes de compétences fera intervenir de façon judicieuse l'élément du rendement, auparavant absent de la «reclassification». On peut également envisager l'intégration des normes de compétences dans d'autres activités des ressources humaines, comme la dotation et le perfectionnement.

L'élaboration de normes de compétences est certes une tâche ardue (surtout pour les professions « non réglementées »), mais elle peut avoir des retombées non négligeables sur l'organisation en précisant ses attentes en matière de connaissances et de rendement à divers niveaux de prestation professionnelle des services. Le travail d'élaboration, de définition des compétences et de clarification des rôles est déjà en cours chez le personnel professionnel oeuvrant dans les domaines de l'informatique, des ressources humaines et des communications. Il s'agit de définir et de combler les besoins à long terme de services professionnels de qualité dans ces domaines.

c) Administration des salaires

Comme nous l'avons déjà indiqué, le nouveau régime comporte sept échelles salariales.

- Le travail de nature administrative, technique et de surveillance est réparti dans les échelles salariales 1 à 4.

- Le travail de nature professionnelle et de gestion est réparti dans les échelles salariales 3 à 7 (la rémunération minimale «spéciale» de l'échelle salariale 3 est celle normalement accordée aux finissants universitaires en début d'emploi).

- Il y a également un régime salarial pour les cadres supérieurs qui comprend quatre échelles de rémunération.

- Les échelles salariales actuelles ont des échelons d'augmentation de rémunération correspondant chacun à environ 4,7 %. En vertu du nouveau régime, ces échelons sont remplacés par des échelons d'augmentation se situant à près de 1,2 %. Cette modification vise à offrir une plus grande souplesse quant à l'ampleur de l'augmentation, c'est-à-dire le nombre d'échelons d'augmentation de rémunération accordés aux employés appelés à progresser dans les échelles salariales selon leur rendement.

- Le nombre d'échelons d'augmentation de rémunération dans chacune des sept échelles salariales peut varier de 15 à 31.

- L'indice du montant maximal désigne le montant le plus élevé de chaque échelle salariale. Chaque échelle salariale comporte quatre autres échelons d'augmentation de rémunération pouvant être autorisés par l'administrateur général si des circonstances particulières le dictent.

GRILLE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT

Dans la prochaine section, nous suggérons une grille d'évaluation du rendement qui devrait servir à déterminer le nombre d'échelons d'augmentation de rémunération. L'approbation de cette grille par tous les ministères devrait assurer une certaine uniformité partout au gouvernement. Cette grille est conçue pour l'octroi d'augmentations de rémunération permanentes jusqu'à concurrence de l'indice du montant maximal de chaque échelle salariale.

Ne répond pas aux attentes*	aucune augmentation
Répond aux attentes	2 échelons d'augmentation
Dépasse les attentes	3 à 5 échelons d'augmentation

*Le mot « attentes » désigne les objectifs et les normes mutuellement convenus entre le gestionnaire et l'employés aux fins du plan de travail de l'employé.

Si le rendement d'un employé n'est pas à la hauteur des attentes, le gestionnaire doit établir avec l'employé un plan d'action pour amener le rendement au niveau souhaité et maintenir l'employé au poste actuellement détenu.

RÉMUNÉRATION AU DELÀ DE L'INDICE DU MONTANT MAXIMAL

Comme nous l'avons indiqué plus haut, chaque échelle salariale comporte quatre échelons d'augmentation de rémunération supplémentaires de 1,2 % qui dépassent l'indice du montant maximal. Les modalités relatives à l'autorisation de ces augmentations supplémentaires sont décrites ci-dessous. En tout état de cause, l'autorisation est à la discrétion de l'administrateur général ou de son substitut (à remarquer que toute référence au pouvoir discrétionnaire de l'administrateur général s'entend de la discrétion à déléguer des pouvoirs; dans les documents administratifs approuvés, il conviendra d'utiliser l'appellation «administrateur général» ou «substitut»).

i) Entrée en vigueur du nouveau régime salarial

À l'entrée en vigueur du nouveau régime salarial, un employé dont le taux de rémunération dépasse l'indice du montant maximal mais qui est toujours situé dans l'échelle salariale d'origine pourra demeurer à ce niveau. Le cas échéant, l'employé en question serait réputé être dans l'échelle salariale initiale (s'il ne s'agit pas d'un poste bloqué) et aurait droit à des rajustements discrétionnaires futurs de son échelle salariale.

ii) Rémunération pour fonctions exercées par intérim – En vigueur pendant la durée de l'affectation temporaire.

iii) Circonstances spéciales – Visent une période temporaire d'affectation spéciale où les tâches confiées s'ajoutent à celles prévues habituellement ou une période de charge de travail inhabituellement élevée.

iv) Rendement exceptionnel

Les remises de cette catégorie prendraient la forme d'augmentations de rémunération renouvelables (non comprises dans la rémunération de base, ni considérées comme salaire cotisable). La période de traitement varierait selon le rendement reconnu mais ne pourrait dépasser un an. La remise autorisée pourrait être une somme forfaitaire.

Il n'est pas recommandé que la grille d'évaluation du rendement apparaissant sur la page 13 (page 36du présent rapport) serve à déterminer ces remises. Les autorisations de remises de cette catégorie devraient être réservées aux situations manifestes de rendement et de travail nettement exceptionnels. Il s'agit de conférer à l'administrateur général la latitude voulue pour reconnaître et récompenser les employés offrant un rendement exceptionnel.

Le Comité de travail reconnaît qu'en ce qui concerne l'échelle salariale du personnel, la mise en oeuvre du nouveau régime salarial des employés non syndiqués laissera environ 50 p. 100 du personnel à l'indice du montant maximal ou à une échelle salariale supérieure. Ces employés ne seront donc pas assujettis aux nouvelles augmentations fondées sur le mérite de la grille d'évaluation du rendement. À l'évidence, la possibilité qu'ont les employés qui en sont à l'indice du montant maximal de toucher des augmentations de rémunération renouvelables en vertu de la grille d'évaluation du rendement se traduirait par une très forte proportion d'employés dont le rendement dépendrait des gains possibles.

Deux raisons militent contre l'utilisation de la grille d'évaluation du rendement dans le cas des employés qui touchent une rémunération équivalent à l'indice du montant maximal. La première considération tient au postulat voulant que ces employés sont entièrement autonomes à ce niveau de travail et reçoivent une rémunération en conséquence. Il en ressort que la grille d'évaluation ne saurait s'appliquer à ces employés de la même manière qu'aux employés se trouvant sous la barre de l'indice du montant maximal. La deuxième considération a trait à la difficulté de prédire les modalités d'utilisation de la grille (et surtout les coûts) si n'importe quel critère, autre que celui portant sur le caractère exceptionnel du rendement est retenu pour déterminer les augmentations de rendement renouvelables. **Il est recommandé que l'élargissement de l'admissibilité aux augmentations de rendement renouvelables aux employés se trouvant à l'indice du montant maximal fasse l'objet d'une réévaluation après le rodage administratif, par l'organisation, du nouveau régime salarial fondé sur le rendement.**

DATE ANNIVERSAIRE DE RECRUTEMENT

À l'heure actuelle, la date anniversaire de recrutement des employés survient tout au long de l'année. **Il est recommandé que chaque ministère puisse regrouper toutes les dates anniversaires de recrutement à la même date, s'ils le jugent utile.**

Au nombre des avantages possibles d'une seule date commune, mentionnons un traitement plus uniforme; la plus grande facilité à inscrire au budget les augmentations fondées sur le mérite; ainsi que la possibilité d'harmoniser le régime salarial et le cycle annuel du plan de travail de l'organisation. Il se peut toutefois que l'établissement d'une seule date commune s'accompagne d'autres inconvénients comme une charge de travail accrue dans certains ministères. Les ministères doivent soupeser le pour et le contre de cette solution.

À remarquer que la fixation d'une seule date commune ne commande pas nécessairement la réalisation de tous les examens annuels de rendement à la même date. En vérité, une recension de publications sur le sujet indique qu'il faut séparer les discussions relatives au rendement de celles sur la rémunération. L'établissement d'une seule date anniversaire commune de recrutement signifie tout au plus que les décisions touchant la rémunération et fondées sur le rendement pour l'ensemble d'un ministère entrent en vigueur à une date précise.

Une formule générale pouvant servir de guide sera mise à la disposition des ministères qui désirent opter pour la date anniversaire commune et ainsi effectuer des ajustements judicieux des dates anniversaire respectives de leurs employés.

RÉMUNÉRATION DE PROMOTION

Il est recommandé que l'administrateur général ait toute la latitude voulue pour fixer le montant de l'augmentation accordée à un employé qui accède à une échelle salariale supérieure. La décision de l'administrateur général devrait se fonder sur le critère général d'une augmentation de promotion correspondant à quatre échelons d'augmentation (4, 8 p. 100). Ce critère général est conforme à la politique actuelle d'augmentation de promotion. En vertu du nouveau régime salarial, une promotion devrait décrire une situation où l'employé est promu à un niveau de travail qui se démarque très nettement du travail antérieur en termes de complexité et d'incidences. Une augmentation de promotion devrait donc être supérieure à celle accordée annuellement au mérite à un employé dont le rendement est jugé satisfaisant.

Parmi les circonstances donnant lieu à une augmentation de promotion supérieure au critère général ci-dessus, mentionnons l'accroissement net des exigences de travail rattachées à la promotion; la nécessité de démarquer la rémunération de l'employé promu, comparativement à celui d'employés subalternes; ou toute autre circonstance inhabituelle. Une augmentation de promotion inférieure au critère général ci-dessus pourrait être dictée par une situation particulière où le rendement prévu devrait être effectivement atteint avant que l'augmentation de rémunération complète ne soit consentie.

MODALITÉS ET CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE

Recommandations :

- **Que les ministères aient jusqu'au 1er janvier 1995 pour instaurer un système de gestion du rendement qui servira à fonder leurs décisions salariales.**

- **Que le Conseil de gestion approuve le système de gestion du rendement adopté dans chaque ministère, à la condition que le système présenté au Conseil par l'administrateur général respecte les principes de gestion du rendement exposés dans ce document.**

- **Que l'adoption de nouvelles méthodes d'administration des salaires plus souples dans chaque ministère soit assujettie à l'approbation du système de gestion du rendement par le Conseil de gestion.**

- **Qu'il n'y ait aucune augmentation de rémunération accordée à un employé qui soit supérieure au montant maximal prévu par la classification actuelle avant que le Conseil n'approuve le système de gestion du rendement ministériel en cause.**

- **Que les augmentations salariales au mérite consenties à la date anniversaire des employés ne dépassent pas deux (2) échelons d'augmentation (environ 2,4 p. 100), pour ce qui est des employés de ministères qui n'ont pas en place un système de gestion du rendement approuvé.**

CONSIDÉRATIONS RELATIVES AUX COÛTS, AU FINANCEMENT ET À L'ÉQUITÉ

De nombreuses préoccupations ont été soulevées relativement aux coûts, au financement et au besoin d'un traitement équitable des employés pendant la transition vers le nouveau régime salarial préconisé dans ce rapport. La prochaine section aborde ces préoccupations. Pour chaque point abordé, il y a une description des incidences et des recommandations sont présentées au besoin.

a) Coût de mise en oeuvre

L'intégration des employés au nouveau régime salarial se fera au taux de rémunération actuel. Traditionnellement, la révision de la classification a débouché sur l'octroi d'augmentations de promotion aux employés dont les postes changeaient de catégories et passaient à des échelles salariales maximales plus élevées. La réduction des multiples échelles salariales en sept échelles principales vient contredire l'idée qu'un employé devrait recevoir une augmentation de promotion du seul fait que sa nouvelle classification prévoit une échelle salariale maximale plus élevée que l'échelle maximale de l'ancienne classification (le cas échéant, si son rendement le commande, un employé dans cette situation aura dorénavant la possibilité de passer à une échelle salariale supérieure). Il n'y a donc, à proprement parler, aucun coût supplémentaire rattaché au nouveau régime salarial. Il pourra arriver exceptionnellement que l'on doive accorder à un employé une augmentation de rémunération au taux minimal de la nouvelle échelle salariale correspondant à sa catégorie d'emploi.

b) Coûts de la deuxième année

Pour l'heure, environ 30 p. 100 des employés non syndiqués reçoivent un salaire inférieur au taux maximal de leur échelle salariale et seraient donc admissibles à une augmentation au mérite. Cette situation traduit le faible taux de renouvellement et la composition de l'effectif de la fonction publique du Nouveau-Brunswick. La mise en oeuvre du nouveau régime salarial entraînera une augmentation du nombre d'employés admissibles, qui devrait se situer entre 45 p. 100 et 50 p. 100 du personnel non syndiqué.

L'accroissement des coûts imputable au plus grand nombre d'employés admissibles à une augmentation au mérite sera compensée par la réduction du montant moyen de l'augmentation au mérité accordée (conformément à la grille d'évaluation du rendement proposée à la page 13) (page 36 du présent rapport).

Il est prévu que ces coûts seront nuls ou pourront aller jusqu'à 0,25 p. 100 de la masse salariale du personnel non syndiqué, sous réserve de l'adoption finale du nouveau régime salarial et selon les modalités d'administration des échelons d'augmentation de rémunération fondée sur le rendement. Ces coûts pourront en outre varier d'un ministère à un autre à la lumière des résultats de l'évaluation des postes. En vertu de la nouvelle classification, un ou deux ministères auront des postes qui passeront à des échelles salariales supérieures et il faudra accorder une attention particulière aux incidences budgétaires. Au moment de la rédaction de ce rapport, la ventilation des postes n'est pas encore arrêtée et les coûts définitifs ne sont pas connus.

Le nouveau régime offre dans l'ensemble de plus grandes possibilités de gains. En bout de ligne, les gestionnaires et les employés accéderont moins rapidement aux catégories de rémunération supérieures et cette accessibilité sera fondée sur le rendement. **Compte tenu des coûts connexes somme toute modestes, il est recommandé que tous les coûts en salaires soient imputés aux budgets en vigueur**.

c) Modalités transitoires

Comme nous l'avons recommandé plus haut, l'augmentation au mérite habituellement consentie à la date anniversaire de recrutement des employés admissibles passerait du taux actuel de 4,79 p. 100 à 2,4 p. 100 pendant la période transitoire avant l'approbation ministérielle d'un système de gestion du rendement. Cette mesure est jugée nécessaire non pas tant pour encourager la mise en oeuvre du système de gestion du rendement (déjà requise par le gouvernement), que pour éviter l'octroi aux employés non assujettis à une évaluation du rendement d'augmentations au mérite plus importantes que celles accordées aux employés dont le rendement est évalué.

La réduction recommandée des sommes consacrées à l'augmentation au mérite pendant la période transitoire entraînera des économies. Au nombre des aspects négatifs de cette période transitoire, mentionnons les augmentations au mérite moins importantes offertes aux employés ayant un rendement élevé; la perception voulant que le nouveau régime salarial ne vise qu'à réaliser des économies; et que les cadres se trouvent défavorisés par rapport au personnel syndiqué. **Il est recommandé que de sérieux efforts de communication soient déployés pour aborder ces questions et expliquer les avantages à long terme du système de gestion du rendement (voir sous la rubrique communication à la page 21) (voir la page 47 du présent rapport)**. Il faut impérativement que le nouveau régime salarial et les nouvelles méthodes d'administration des salaires obtiennent l'assentiment du personnel consciencieux et aux employés offrant un bon rendement. De même, on doit prendre en compte les préoccupations soulevées par les employés ayant un rendement élevé.

d) *Employés titulaires de postes bloqués*

Il y a assurément des économies à réaliser par la recherche de postes surévalués dans le cadre de l'examen de la rémunération du personnel non syndiqué. Les premiers résultats indiquent que plus de 10 p. 100 des postes relèvent de cette catégorie. La protection salariale empêchera de réaliser des économies immédiates, mais à long terme, par le renouvellement et le remplacement du personnel aux échelles salariales inférieures, il sera possible de réduire les coûts à ce chapitre.

Les décisions concernant les employés titulaires de postes dont on a déterminé qu'ils étaient trop payés doivent être prises en toute équité, en tenant compte du facteur de la motivation et des incidences sur le rendement.

Le blocage de postes survient lorsque le taux de rémunération d'un employé dépasse non seulement l'indice du montant maximal, mais également les echelons d'augmentation supplémentaires de l'échelle salariale relevant de la discrétion de l'administrateur général.

Les directives en matière de rémunération devraient faire preuve de suffisamment de souplesse et tenir compte de façon judicieuse des diverses circonstances ayant entraîné le blocage d'un poste.

Il n'est pas rare que des employés consciencieux offrant un bon rendement se retrouvent à un poste bloqué. Dans d'autres cas, le blocage peut découler de problèmes de rendement qui ont provoqué une réaffectation graduelle de l'employé à un travail où les responsabilités sont moins importantes.

Afin de conférer à l'administrateur général toute la latitude voulue pour qu'il tienne compte des circonstances particulières d'un employé à un poste bloqué, nous recommandons les façons de procéder suivantes. Dans ces recommandations, nous tenons pour acquis que tous les litiges de classification d'un poste dans une échelle salariale donnée (et ayant entraîné le blocage du poste en cause) ont été résolus.

Nous recommandons que les solutions ci-dessous soient envisagées, compte tenu de l'évaluation que fera l'administrateur général des circonstances particulières des postes bloqués.

i). Si, de l'avis de l'administrateur général, les capacités et le rendement de l'employé correspondent à l'échelle salariale attribuée au poste en cause, la classification salariale demeurera la même. Le taux de rémunération de l'employé ne changera pas et les mesures de révision du salaire des employés de postes bloqués s'appliqueront (soit le pouvoir discrétionnaire habituel d'accorder la moitié de l'augmentation supplémentaire différentielle).

ii). <u>Si, de l'avis de l'administrateur général, les capacités et le rendement potentiel de l'employé correspondent à une échelle salariale supérieure,</u> l'administrateur général peut alors placer l'employé à l'échelle salariale supérieure dans laquelle se trouve le taux de rémunération actuel de l'employé et ce, pendant une période pouvant aller jusqu'à deux ans. Cette attribution sera désignée comme «fondée sur l'employé». L'attribution actuelle du poste sera maintenue et continuera de s'appliquer si l'employé le quitte au cours de la période de deux ans. À la fin de cette période, tous les postes ayant fait l'objet d'une attribution «fondée sur l'employé» seront réévalués.

Il y a deux raisons à cette attribution d'échelle salariale «fondée sur l'employé». Dans un premier temps, la direction ministérielle peut faire valoir auprès de l'employé concerné son apport à l'organisation, compte tenu d'une situation qui autrement pourrait être démoralisante. Dans un deuxième temps, la période de deux ans sera l'occasion de repenser ou de restructurer le poste de manière à inciter l'employé à produire le rendement au travail recherché. En règle générale, au cours de la période d'attribution «fondée sur l'employé», le personnel dans cette situation n'aurait pas droit à une augmentation de rémunération déterminée par le rendement dans une échelle salariale supérieure.

d) <u>Équité</u>

Comme nous l'avons indiqué, en vertu du nouveau régime salarial, les premières estimations au chapitre des coûts ne signalent pas de différences substantielles en ce qui concerne les besoins de financement des augmentations au mérite dans la plupart des ministères.

Bien que les incidences en matière de compression budgétaire pourront varier, la grille salariale fondée sur le rendement proposée comme modèle devrait permettre une application relativement équitable du nouveau régime.

L'implantation du système d'information sur les ressources humaines facilitera la surveillance et le suivi des façons de procéder et des tendances; il permettra en outre d'en rendre compte aux administrateurs généraux et au Conseil de gestion.

Il est recommandé que l'on définisse des critères d'évaluation et d'examen aux fins du nouveau régime salarial pour l'ensemble du gouvernement et dans chaque ministère. Les données produites par cet exercice peuvent ensuite être mises en commun par les administrateurs généraux et servir à évaluer le chemin parcouru par rapport aux préoccupations initiales, puis à recommander au besoin des modifications aux méthodes d'administration de la rémunération. **Il est en outre recommandé que les ministères élaborent un outil d'évaluation et de suivi de la réussite du système de gestion du rendement mis en place et qu'ils abordent les problèmes liés à son implantation équitable dans tous les services.**

SOUTIEN DES CADRES ET DU PERSONNEL NON SYNDIQUÉ

La mise en place d'un système de gestion du rendement et son application aux employés non syndiqués ne devraient pas être perçues comme une tentative concertée d'aller chercher les montants dévolus aux augmentations au mérite, autrement garantis par les conventions collectives en vigueur. Au contraire, les membres de notre personnel non syndiqué offrant un rendement élevé doivent envisager d'une manière positive les nouvelles modalités salariales recommandées dans ce rapport.

Les systèmes de gestion du rendement devraient s'appliquer uniformément au personnel syndiqué et non syndiqué. Toutefois, en ce qui a trait aux employés syndiqués, les modalités afférentes à la rémunération sont assujetties à la négociation des conventions collectives. La répartition du personnel syndiqué et non syndiqué varie beaucoup d'un ministère à un autre.

La mise en place d'un système de gestion du rendement relié au salaire devrait débuter chez les cadres de direction. Tous les avantages du système ne sauront cependant être réalisés qu'avec son implantation auprès de l'ensemble de l'effectif.

Il est donc recommandé que le renforcement des liens entre la rémunération et le rendement des employés (dans le sens recommandé ici) soit un sujet de négociation important et prioritaire au moment du renouvellement des conventions collectives avec les employés syndiqués de la fonction publique.

COMMUNICATION ET FORMATION

Pour aider à bien saisir la nature de la gestion du rendement, la communication et la formation sont essentielles. Les employés et les gestionnaires doivent savoir en quoi elle les touchera; il leur faut aussi connaître la définition exacte du rendement.

La mise en place d'un système de gestion du rendement dans tout l'appareil gouvernemental qui établit un lien entre la rémunération et le rendement est en soi un important changement de mentalité au gouvernement. Pour que l'opération réussisse, il faut impérativement faire appel à la communication et à la formation.

Dans les discussions avec les ministères, un des principaux sujets de préoccupation tient assurément à la disposition des gestionnaires à mettre en oeuvre un système de gestion du rendement. Cette préoccupation porte beaucoup moins sur l'approche à utiliser que sur l'amélioration des techniques d'encadrement des employés jouant un rôle motivateur et mobilisateur. Il arrive trop souvent que ces techniques soient dévalorisées et perçues comme « accessoires ». Les efforts ont surtout porté sur les méthodes quantifiables, plus faciles à apprendre et à mettre en pratique. Aider les gestionnaires à mieux comprendre qu'une des facettes du leadership doit s'exprimer par la motivation et le perfectionnement de leurs employés pose certes un défi de taille. Les organisations modernes qui l'ont résolu avec succès ont intégré la fonction de la formation à tous les niveaux.

Autre élément important, il faut que tout le personnel préposé aux ressources humaines soutienne activement et avec efficacité la mise en oeuvre d'un système de gestion du rendement dans chaque ministère. Ce personnel a la tâche ardue de jouer un rôle de conseiller et de promoteur du nouveau mécanisme auprès des employés qu'il sert et d'être perçu de la sorte. Une bonne partie sinon la vaste majorité du personnel des ressources humaines a réussi ce tour de force dans les divers ministères. L'ensemble du personnel des ressources humaines doit mettre à profit cette expérience.

Les quatre principaux joueurs sont donc les sous-ministres et les cadres supérieurs, les directeurs et les gestionnaires, le personnel des ressources humaines, et les employés. Il faut que toutes ces personnes reçoivent et transmettent le même message à propos de la gestion du rendement, à savoir :

- elle vise à dynamiser et à motiver les employés; le lien entre la rémunération et le rendement ne doit pas être perçu comme la seule façon d'atteindre cet objectif;
- elle a pour but l'amélioration de la communication entre les gestionnaires et les employés;
- elle offre une certaine latitude pour ce qui est de la reconnaissance pécuniaire du rendement exceptionnel; il ne s'agit toutefois pas d'un programme de primes à l'initiative;
- elle est de nature évolutive; sa mise en oeuvre dans un ministère nécessitera des ajustements;
- il va de soi que les gestionnaires et les employés auront besoin de formation.

Il faut que cette communication et cette formation se matérialisent dans l'ensemble du gouvernement et dans chaque ministère.

- Il incombe aux ministères d'élaborer leur propre système de gestion du rendement, de le diffuser et de définir la formation professionnelle exigée des gestionnaires et des employés.
- Dans l'ensemble du gouvernement, il faut surtout communiquer les raisons générales qui sous-tendent la mise en oeuvre d'un système de gestion du rendement et susciter une mentalité au travail qui fait une part de plus en plus large au rendement de l'organisation et de chaque employé.

En tout état de cause, les activités de communication et de formation doivent véhiculer des messages identiques et cohérents de la gestion du rendement.

Nous recommandons le modèle de communication ci-dessous.

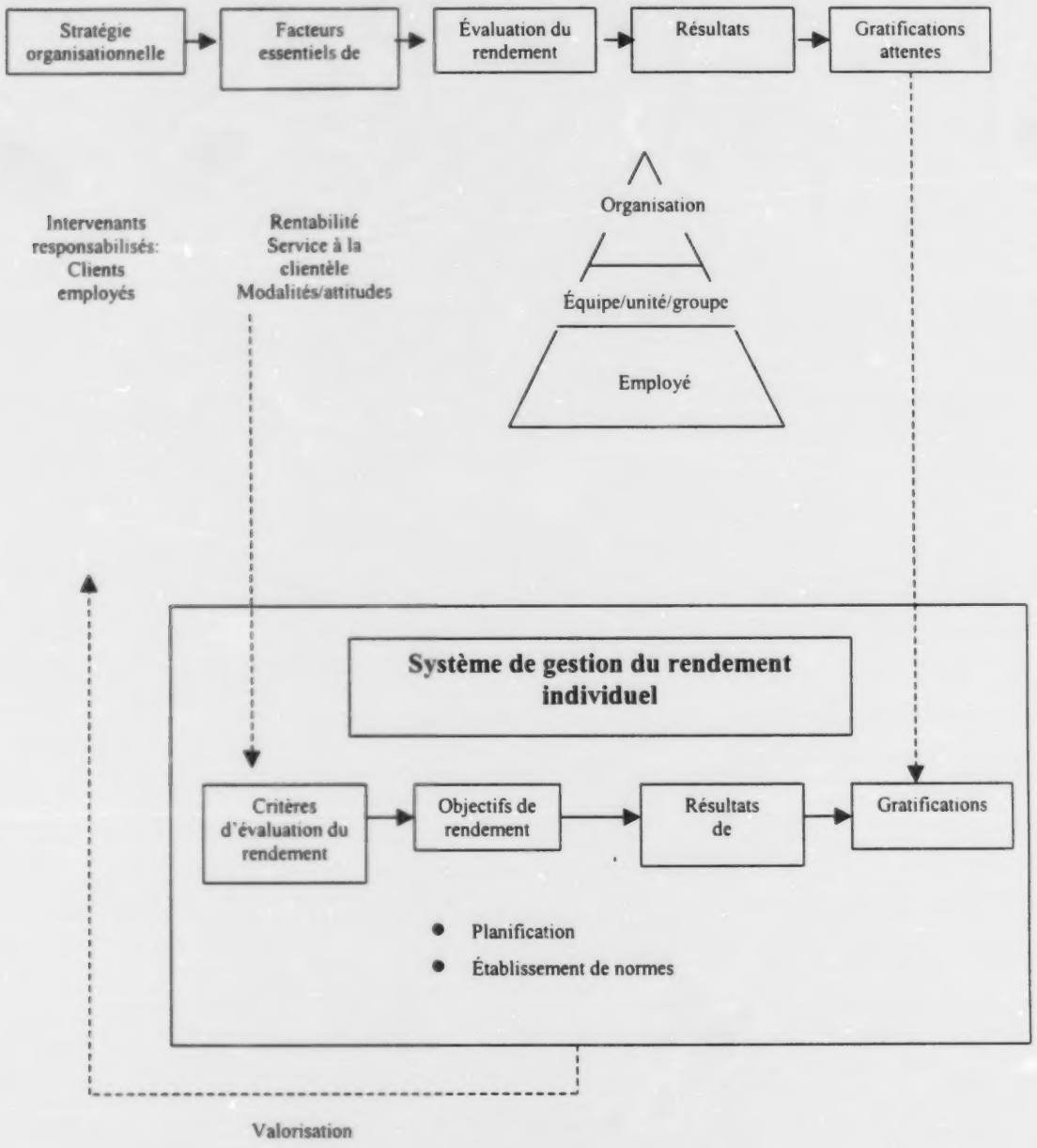
Communication dans l'ensemble du gouvernement

Contenu	Véhicule	Participants/groupe cible
Lien entre la rémunération et le rendement • entrée en matière • portrait global	Bulletin «Perspectives»	Tous les employés
Définition d'un système de gestion du rendement	Envoi avec chèque de paye	Employés non syndiqués
Gestion du rendement	Symposium • *«L'organisation offrant un bon rendement»*	Sous-ministres, cadres supérieurs, directeurs des ressources humaines, gestionnaires (en partie)
Gestion du rendement • élaboration d'un système • rôle des ressources humaines	Ateliers	Personnel des ressources humaines

Communication dans les ministères

Contenu	Véhicule	Participants/groupe cible
Gestion du rendement • ce que cela signifie pour le ministère	Présentation – Note de service du sous-ministre	Employés non syndiqués
Mise en oeuvre	Séances d'information Séances de formation (perfectionnement sur le tas) • planification stratégique • élaboration de plans de travail • encadrement	Gestionnaires et employés

Systèmes de gestion du rendement et stratégie organisationnelle



RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS SUR LA GESTION DU RENDEMENT

Voici les recommandations du Comité de travail.

1. Principes

- Se rapporter aux objectifs stratégiques des ministères et du gouvernement.
- Être facilement compris.
- Être défendable au plan juridique.
- Reconnaître l'aspect individuel et d'une équipe.
- Avoir la souplesse voulue et tenir compte des différences de culture organisationnelle.
- Être juste et équitable.

- Faire l'objet d'un engagement clair.
- Être vu comme un outil de gestion.
- Permettre une communication constante dans les deux sens.
- Prévoir la formation des gestionnaires.
- Valoriser le travail d'équipe et la coopération.
- Être dynamique et évolutif.

2. Grille d'évaluation

- La grille recommandée comporte trois niveaux.

Ne répond pas aux attentes	aucune augmentation
Répond aux attentes	2 échelons d'augmentation
Dépasse les attentes	3 à 5 échelons d'augmentation

3. Paiement au delà de l'indice du montant maximal

- Quatre situations peuvent motiver le versement d'une rémunération qui dépasse l'indice du montant maximal : à la mise en oeuvre du nouveau régime salarial; aux fins d'une rémunération pour des fonctions exercées par intérim; des circonstances spéciales; un rendement exceptionnel. Dans tous les cas, la décision relève de l'administrateur général.
- En ce qui concerne le rendement exceptionnel, la rétribution prend la forme d'augmentations renouvelables. Il faudrait réévaluer l'élargissement de l'admissibilité aux augmentations de rémunération pour rendement exceptionnel à la lumière de l'expérience acquise dans la gestion du nouveau régime.

4. Date anniversaire de recrutement

- Chaque ministère doit avoir la possibilité de regrouper toutes les dates anniversaire en une seule date commune.

5. Rémunération liée à une promotion

- L'administrateur général doit avoir toute la latitude voulue pour en fixer le montant (recommandation de quatre échelons d'augmentation qui serviraient de guide.)

6. Modalités et calendrier de mise en oeuvre

- La date de mise en oeuvre des systèmes de gestion du rendement dans les ministères est le 1er janvier 1995.
- Avant sa mise en oeuvre, chaque système doit être présenté au Conseil de gestion aux fins de son approbation.
- Avant que le Conseil de gestion n'approuve un système de gestion du rendement, aucune augmentation supérieure aux montants maximaux prévus en vertu de la classification actuelle ne sera accordée.
- Les augmentations prévues aux dates anniversaire de recrutement ne doivent pas dépasser 2,4 % en ce qui concerne les ministères qui n'adoptent pas un système de gestion du rendement.

7. Coûts

- Compte tenu de la faiblesse des coûts afférents, toute augmentation des coûts de la feuille de paye sera absorbée par les budgets existants.

8. Modalités transitoires (avant l'approbation par le Conseil de gestion d'un système de gestion du rendement d'un ministère)

- L'augmentation prévue à la date anniversaire de recrutement passe de 4,7 % à 2,4 %.
- En ce qui a trait aux employés dont le poste est bloqué, l'administrateur général peut :
  a). placer l'employé à une échelle salariale supérieure en vertu d'une «classification fondée sur la personne» pendant une période pouvant aller jusqu'à deux ans.
  b). placer l'employé à une échelle salariale supérieure et lui attribuer une rémunération de poste bloqué.

9. Équité

- Que des jalons d'évaluation soient établis afin de réévaluer au bout d'un certain temps le nouveau régime salarial dans les ministères et dans l'ensemble du gouvernement. Les ministères devront trouver un moyen de garantir une mise en application équitable du nouveau régime dans leur organisation.

10. Soutien des cadres et du personnel non syndiqué

- Que le renforcement du lien entre la rémunération et le rendement fasse partie des principaux sujets de négociation.

11. Communication

- Que des efforts majeurs soient déployés en matière de communication et de formation partout au gouvernement et dans les ministères, dont un symposium qui réunirait tous les gestionnaires et porterait sur la gestion du rendement.

Observations recueillies auprès des directeurs des ressources humaines et du Comité des cadres supérieurs sur le perfectionnement des cadres.

Des observations ont été recueillies auprès des deux groupes. On leur a demandé de se prononcer sur les aspects positifs de la gestion du rendement et sur leurs sujets de préoccupation. Leurs remarques sont résumées ci-dessous.

Commentaires positifs

- Le système encourage la communication dans les deux sens.
- On admet que l'idée n'est pas nouvelle (ce n'est pas une fin en soi).
- C'est une idée qui durera.
- Le système se rapporte à la planification stratégique.
- Il y a une certaine souplesse et des normes sont conservées dans tous les ministères.
- Le système rend compte de la fonction et du rôle des ressources humaines.
- Il comporte un bon élément de formation.
- Il a fait l'objet de consultations.
- Il fait intervenir l'idée de lier la rémunération au rendement.
- Les échelons d'augmentation dépassant l'indice du montant maximal ne se rapportent pas à la rémunération de base.
- Il prévoit suffisamment de temps pour l'implantation.
- Le système mesure à la fois les résultats et les attitudes.
- Il y a un historique, des définitions, un exposé des principes et des modalités.
- La grille d'évaluation permet de faire preuve de souplesse.

Préoccupations

Les préoccupations soulevées par les deux groupes portent principalement sur trois points importants : le financement, la nature équitable du nouveau régime salarial établi et la communication.

Voici les préoccupations soulevées par les directeurs des ressources humaines :

- Comment est-il possible de reconnaître des gens lorsque les fonds viennent à manquer?
- Le problème d'un traitement cohérent partout au gouvernement.
- L'équité dans chaque ministère et dans tout l'appareil gouvernemental.
- La consultation porte sur une mesure déjà décidée.
- Le moment d'imposer cette mesure est très mal choisi.
- On n'a pas consacré suffisamment de temps à la consultation.
- Le système pourrait donner lieu à des abus (mesure coercitive).
- Compte tenu des situations particulières, certains ministères ne seront pas toujours en mesure de reconnaître les employés offrant un rendement exceptionnel.
- Il n'y a pas suffisamment de marge de manoeuvre dans le budget pour accorder des augmentations salariales.
- Le problème de lier la rémunération au rendement.
- La capacité des gestionnaires de lier de manière équitable la rémunération au rendement.
- Un message négatif est transmis à l'employé occupant un poste bloqué.
- L'affirmation voulant que «peu» d'employés ont fait l'objet d'évaluations régulières.
- Le règlement des litiges : sera-t-il possible d'en appeler des décisions?
- L'élaboration de normes : fera-t-elle partie intégrante de la formation?
- Les modalités transitoires : comment motiver les gens à donner le meilleur d'eux-mêmes, compte tenu des incidences des augmentations au mérite moins importantes.
- Les gratifications non pécuniaires font défaut.
- Il sera difficile d'éviter que la question salariale ne prenne le pas sur le rendement.
- Le temps qu'il faudra consacrer à la formation au nouveau régime salarial.

Pour sa part, le Comité des cadres supérieurs sur le perfectionnement des cadres a émis les commentaires suivants :

1. *Financement*

- En période de grande austérité financière, il ne sera peut-être pas financièrement possible de lier la rémunération au rendement. À défaut d'augmentations salariales, la motivation pourra s'en ressentir.
- Relativement à cet important changement, y aura-t-il suffisamment de fonds pour le perfectionnement, la formation et la communication à l'intention des gestionnaires?
- Les effets de la nouvelle classification entraîneront peut-être des coûts plus élevés pour certains ministères, et par voie de conséquence, des difficultés budgétaires.

2. *Équité du fonctionnement du système*

- Diverses raisons peuvent faire en sorte que des décisions salariales fondées sur le rendement donnent lieu à des iniquités chez certains employés. Ce qui peut les démotiver.

- La nouvelle structure de classification simplifiée facilitera les comparaisons partout au gouvernement et permettra de déceler les problèmes d'équité.

3. *Traitement comparatif des gestionnaires, du personnel non syndiqué et syndiqué*

- Les employés non syndiqués offrant un rendement satisfaisant verront leurs augmentations au mérite coupées de moitié, tandis que les employés syndiqués conserveront tous leurs échelons d'augmentation. Quel est le message que retiendra le personnel non syndiqué?
- Est-il réaliste de croire à la négociation et à l'adoption de ces dispositions chez les employés syndiqués? Quelles seront les modalités d'application du nouveau régime chez le personnel syndiqué rémunéré au taux horaire?

4. Communications sur la rémunération fondée sur le rendement à l'intention des gestionnaires

- Le message et son véhicule ont une importance cruciale.

Annexe C : Directive en vigueur - Rémunération au rendement et augmentations réoctroyables (Directive AD-2404)

Aperçu

La présente directive porte sur les points suivants :

- **Rémunération au rendement : principes directeurs**
- **Augmentations au mérite**
- **Augmentations réoctroyables**
- **Rémunération au rendement – modalités d'application**

RÉMUNÉRATION AU RENDEMENT : PRINCIPES DIRECTEURS

Application

La présente directive vise :

- les gestionnaires et les employés non syndiqués de la partie I des services publics.

Elle ne vise *pas* :

- les employés syndiqués (se reporter à la convention collective applicable);
- les membres du personnel occasionnel et temporaire qui comptent moins de six mois de service continu;
- les personnes liées par un contrat de services personnels (se reporter aux modalités du contrat).

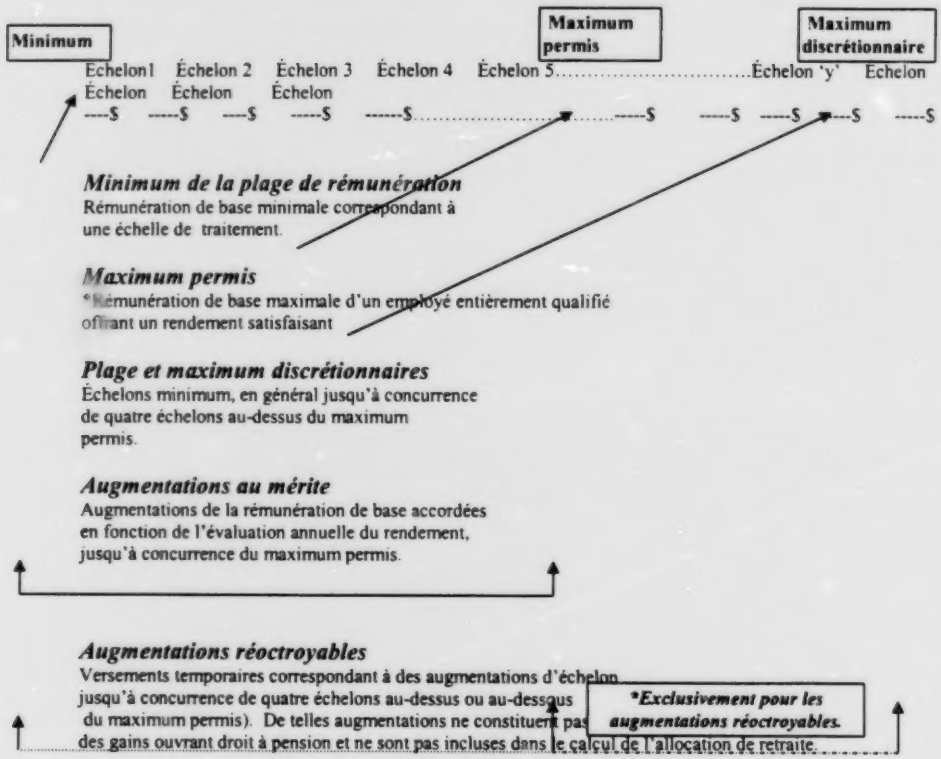
Suite à la page suivante

RÉMUNÉRATION AU RENDEMENT : PRINCIPES DIRECTEURS (suite)

Augmentations au mérite

La rémunération d'un membre du personnel à l'intérieur d'une échelle de traitement donnée (selon la classification) est fonction du rendement de la personne en question, compte tenu des éléments suivants :

Plage de rémunération correspondant à une échelle de traitement « X »



***Exception :** La rémunération de base peut se situer à l'intérieur de la plage discrétionnaire de quatre échelons dans le cas des personnes dont le traitement était supérieur au maximum permis au moment de la conversion au système d'échelle de traitement.

Suite à la page suivante

RÉMUNÉRATION AU RENDEMENT : PRINCIPES DIRECTEURS (suite)

Augmentations réoctroyables

Les deux situations suivantes permettent d'accorder une augmentation réoctroyable :

- L'évaluation du rendement réalisée à la date anniversaire indique un rendement exceptionnel;
- Une affectation spéciale temporaire.

Le tableau suivant illustre les augmentations liées au rendement qui sont justifiées dans diverses circonstances.

Évaluation du rendement à la date anniversaire

Rendement du membre du personnel	Position sur l'échelle de traitement	Augmentation au mérite	Augmentation réoctroyable
• ***N'atteint pas les objectifs visés***	Sans égard à la position dans l'échelle	Aucune	Aucune
• ***Atteint les objectifs visés***	Égale ou supérieure au maximum permis	Aucune	Aucune
	Inférieure au maximum permis	Deux échelons (sauf si le maximum permis est atteint avec un échelon)	Aucune
• ***Dépasse les objectifs visés, rendement exceptionnel***	Égale au maximum permis	Aucune	Jusqu'à quatre échelons, sans dépasser le maximum discrétionnaire
	Inférieure au maximum permis	De trois à cinq échelons (sans toutefois dépasser le maximum permis)	De un à quatre échelons, sans dépasser cinq échelons, une fois ajoutée à l'augmentation au mérite

Exception : Dans le cas des employés à temps partiel et saisonniers, le nombre d'échelons accordés à la suite d'une augmentation au mérite ou d'une augmentation réoctroyable est calculé de façon proportionnelle ou est différé en fonction des périodes de travail.

Suite à la page suivante

RÉMUNÉRATION AU RENDEMENT : PRINCIPES DIRECTEURS (suite)

Affectation spéciale temporaire

Rendement du membre du personnel	Position sur l'échelle de traitement	Augmentation réoctroyable
Les fonctions exécutées dans le cadre de l'affectation spéciale dépassent clairement la nature et l'étendue du travail correspondant normalement à l'échelle de traitement.	Égale ou inférieure au maximum permis	Jusqu'à concurrence de quatre échelons pour la durée de l'affectation spéciale

RÉMUNÉRATION AU RENDEMENT : MODALITÉS D'APPLICATION

Diversité des augmentations au mérite

Différentes situations peuvent modifier une augmentation au mérite.

- Dans le cadre des divers systèmes de gestion du rendement utilisés au sein des ministères, qui comportent plus ou moins de catégories d'évaluation du rendement, un rendement satisfaisant (où les objectifs visés sont atteints) ne doit pas mener à une augmentation de plus de deux échelons.

- La totalité ou une partie d'une augmentation au mérite peut être reportée à une date ultérieure, sans que soit changée la date anniversaire de la personne en question.

Suite à la page suivante

RÉMUNÉRATION AU RENDEMENT : MODALITÉS D'APPLICATION (suite)

Traitement des augmentations réoctroyables

Certains aspects sont uniques au traitement des augmentations réoctroyables, ainsi :

- Elles peuvent être versées de deux façons :
- à la quinzaine, à titre de gains distincts (***non*** inclus dans la rémunération de base, c.-à-d. n'ouvrant pas droit à pension et non pris en considération aux fins du calcul de l'allocation de retraite);
- de façon périodique ou sous forme de montant forfaitaire, à titre de gains distincts calculés en fonction de la période visée et du taux additionnel correspondant à l'augmentation.

- Comme le maximum permis correspond au rendement maximal dans le cadre d'un poste, des augmentation réoctroyables sont accordées dans les limites de la plage discrétionnaire dans les cas suivants :
- un rendement nettement exceptionnel;
- une réalisation dans des circonstances extraordinaires.

Fondement

- Alinéa 6 (1)d) de la *Loi sur l'administration financière*;
- Décisions du Conseil de gestion :
- 93.0871
- 94.0279
- 94.0766

Renseignements

- Les employés et les gestionnaires peuvent communiquer avec le service des ressources humaines du ministère concerné.
- Le personnel du service des ressources humaines de chaque ministère peut s'adresser au ministère des Finances, au 453-2264.

Annexe D : Directive en vigueur – Système d'évaluation du rendement (Directive AD-2601)

Énoncé Le rendement des employés des services publics est évalué conformément aux lignes directrices suivantes.

Aspect de l'évaluation du rendement	Lignes directrices applicables
Employés des services publics	• Doivent être informés : • des fonctions et des objectifs liés à leurs postes, • de la norme de rendement et du niveau d'atteinte des objectifs attendus de la part de la direction. • Doivent recevoir un rapport écrit sur l'évaluation officielle de leur rendement, de façon constante et périodique.
Systèmes d'évaluation	• Peuvent varier, compte tenu : • des besoins particuliers et des préférences de l'organisation; • de la nécessité d'évaluer de façon officielle différents types de travail, voire au sein d'une même organisation. • Doivent permettre d'obtenir une mesure objective du rendement des employés. • Doivent permettre de préciser la formation nécessaire pour chacun des membres du personnel afin de les aider à s'acquitter de leurs fonctions de façon satisfaisante. • Doivent comporter une évaluation des besoins de chaque membre du personnel en matière de perfectionnement.
Ministère des Finances	• Est chargé de fournir les programmes de soutien nécessaires afin d'aider les gestionnaires hiérarchiques à accomplir leur tâche d'évaluation du rendement.

Application

La présente directive vise :

- les gestionnaires et les employés non syndiqués des parties I, II et III des services publics.
- les employés syndiqués des parties I, II et III des services publics.

Elle ne vise pas :

- les personnes liées par un contrat de services personnels (se reporter aux modalités du contrat);
- les membres du personnel occasionnel et temporaire qui comptent moins de six mois de service continu.

Fondement

- Alinéa 6(1)h) de la *Loi sur l'administration financière*;
- Décision du Conseil du Trésor 82-20;
- Décision du Conseil de gestion 92.0686

Renseignements

- Les employés et les gestionnaires peuvent communiquer avec le service des ressources humaines du ministère, de la direction générale ou de la corporation hospitalière régionale concernés.
- Le personnel du service des ressources humaines peut s'adresser au ministère des Finances, au 453-2264.

Annexe E : Directive en vigueur – Rendement insatisfaisant (Directive AD-2602)

1. APPLICATION

Ces directives s'appliquent aux employé(e)s de la Partie I des services publics.

2. AUTORITÉ

Les mesures que peut prendre un cadre qui doit régler un cas de rendement insuffisant, pendant ou après la période d'essai, sont prévues dans les textes suivants:
Loi sur l'administration financière, paragraphe 6(1)(f); Loi sur la fonction publique, paragraphe 19; Règlements de la fonction publique, paragraphe 16; Loi relative aux relations de travail dans les services publics, paragraphes 91, 92; Règlements relatifs aux relations de travail dans les services publics, paragraphe 41; Décisions du Conseil du Trésor 79-86, 84-56, et 92.0686; les directives applicables.

3. GÉNÉRALITÉS

Le contrôle d'un rendement insuffisant est une des tâches, déplaisante, mais nécessaire, du cadre. Elle n'est cependant qu'une minime partie de l'ensemble de ses responsabilités visant au perfectionnement de ses subordonné(e)s.
Nonobstant les contraintes imposées par les divers systèmes d'administration du personnel, un cadre dispose d'une grande latitude pour prendre des mesures destinées à améliorer le rendement ou à le maintenir à haut niveau. Pour arriver à ces fins, le cadre doit s'en tenir à une application juste et constante des systèmes existants, il (elle) doit consacrer du temps à l'importante mission de définir les objectifs pour chaque employé(e) et comparer les résultats obtenus par rapport à ces objectifs fixés.

Ces directives sont destinées à faire mieux connaître les systèmes impliqués et les démarches qu'un cadre doit entreprendre quand le rendement d'un(e) subordonné(e) doit être augmenté.
Ce document ne doit servir que de référence. Il n'est pas censé couvrir toutes les situations et toutes les éventualités. Ces directives NE REMPLACENT PAS les conventions collectives, les actes officiels, les règlements administratifs, etc. Et dans tous les cas il faut consulter les textes qui font autorité.

4. LES OBJECTIFS DU CADRE APPELÉ À CONTRÔLER UN RENDEMENT INSUFFISANT

Quatre points sont à prendre en considération quand on veut définir les objectifs d'un contrôle de rendement insuffisant:

a. Il est généralement injuste de faire porter toute la responsabilité d'un rendement insuffisant aux seul(e)s employé(e)s. D'autres facteurs contribuent souvent à aggraver le problème, notamment les modèles de comportement au sein de l'organisation, l'attitude du cadre envers ses subordonnés ou l'absence d'objectifs de rendement.

b. Les sanctions, même légères, comme la non attribution d'une augmentation de salaire au mérite, peuvent avoir des effets négatifs si elles sont mal administrées et elles peuvent entraîner des déficiences de rendement encore plus graves.

c. Les soucis du cadre relatifs au rendement ne doivent pas se limiter au seul rendement insuffisant. L'amélioration d'un faible rendement n'est qu'une partie du travail de perfectionnement du personnel et de l'effort fourni en vue de bonifier le rendement de chacun(e) des employé(e)s.

d. Il faut se rappeler que le comportement et les attitudes d'un(e) individu(e) peuvent changer s'il(elle) est suffisamment motivé(e) pour vouloir s'améliorer. Le premier soucis [sic] d'un cadre ayant à régler un problème de rendement insuffisant sera d'arriver à motiver l'employé(e) concerné(e). Il faut en tenir compte à chaque stade des mesures disciplinaires, et ce n'est qu'après avoir constaté que l'employé(e) ne peut ou ne veut pas être motivé(e) que le cadre envisagera la mesure disciplinaire ultime du licenciement.

L'objectif du cadre qui doit régler un cas de rendement insuffisant est partie intégrante de l'objectif général de rendement optimal à travers toute l'organisation.

5. LA PÉRIODE D'ESSAI

La période d'essai est importante tant pour le cadre que pour l'employé(e). Elle devrait permettre de révéler à l'avance des problèmes potentiels de rendement. Toute défaillance de rendement devrait être analysée et discutée avec l'employé(e) pendant cette période et il devrait être entendu que la persistance du problème pourrait entraîner la fin prématurée de l'emploi. Un problème sérieux pourrait se poser quand un(e) employé(e) reçoit une promotion et est, de ce fait, "à l'essai" dans ses nouvelles fonctions (à moins que le (la) sous-chef ou son (sa) remplaçant(e) n'ait supprimé la période d'essai). Si le rendement de cet(te) employé(e) à l'essai n'est pas satisfaisant, il faudra probablement que le cadre et l'employé(e) trouvent un emploi de remplacement, soit l'ancien soit un autre.

Quoiqu'il en soit, il est préférable pour chacune des parties que le problème puisse se régler, plutôt que de conserver l'employé(e) dans son nouveau poste alors qu'il est clair qu'il, ou elle, ne peut ou ne veut fournir un rendement acceptable. Le, ou la conserver à son nouvel emploi pourrait, à plus ou moins brève échéance, créer des problèmes bien plus ardus que de lui trouver un poste mieux en rapport avec ses qualifications.

Il est important de se rappeler que l'employé(e) pourrait avoir besoin d'une aide considérable du cadre pendant son apprentissage. Ce n'est qu'après avoir apporté toute cette aide et avoir constaté que le rendement ne s'est toujours pas amélioré que le cadre devrait songer à se séparer de l'employé(e).

6. LES ÉTAPES DU CONTRÔLE DE L'ESSAI

6.1 Quand l'employé(e) nouvellement engagé(e) ou promu(e) se présente au travail, lui expliquer les conditions de l'essai, c'est-à-dire sa durée, les extensions possibles, l'évaluation du rendement et lui préciser que s'il, ou elle, donne satisfaction pendant la période d'essai, il, ou elle, sera confirmé(e) dans son statut d'employé(e) régulier(e).

6.2 Donner les directives nécessaires et tenir l'employé(e) régulièrement informé(e) des progrès de son rendement.

6.3 Si le rendement devient insuffisant, préciser verbalement les défaillances et les progrès souhaités. Si le rendement persiste à être insuffisant, préparer un rapport d'évaluation écrit et le montrer à l'employé(e) en précisant la date limite à laquelle des améliorations devront être constatées. Le cadre devrait laisser à l'employé(e) le temps nécessaire pour améliorer son rendement ou prendre des mesures correctives avant la fin de la période d'essai.

6.4 Si une amélioration suffisante n'est pas constatée à l'expiration de la limite, aviser l'employé(e) par écrit qu'il sera mis fin à son emploi deux semaines après la date de l'avis. Adresser une copie de cette lettre à la Commission des services publics (sic) avec tous les documents administratifs relatifs au licenciement.

6.5 Si cela s'avère utile, un salaire compensatoire peut être versé sous forme d'indemnité de licenciement.

N.B.:

La période d'essai pour un(e) nouvel(le) employé(e) ne peut être inférieure à six mois et peut être prolongée par deux périodes de trois mois, en donnant avis par écrit à l'intéressé(e). Le (la) sous-ministre ou son (sa) remplaçant(e) peuvent, s'ils(elles) le jugent utile, réduire ou supprimer la période d'essai d'un(e) employé(e) promu(e) ou transféré(e) au sein de la fonction publique.

7. LES AUGMENTATIONS DE SALAIRE AU MÉRITE

La date anniversaire d'emploi, date d'éligibilité de l'employé(e) à une augmentation de salaire au mérite, est une très bonne occasion pour le cadre d'évaluer le rendement de l'intéressé(e) et de planifier son perfectionnement futur. Il est généralement déconseillé de faire dépendre une augmentation de salaire annuelle de l'atteinte par l'employé(e) d'un taux de rendement donné, à moins qu'il ne s'agisse de corriger une défaillance précise. Si c'est le cas, le progrès souhaité devrait être clairement défini à l'employé(e), longtemps à l'avance, en lui donnant la date à laquelle son rendement sera réévalué.

Il est également déconseillé d'accorder des augmentations sans faire aucune allusion au rendement, comme si elles étaient des allocations automatiques. Quand c'est possible, (certaines conventions collectives comportent des dispositions qui prévoient d'accorder automatiquement les augmentations de salaire) il est suggéré que le (la) sous-ministre ou son (sa) remplaçant(e) fasse l'appréciation de l'employé(e) avant l'échéance de sa date anniversaire d'emploi. Une utilisation efficace des augmentations annuelles implique donc une évaluation du rendement en général durant l'année écoulée et l'établissement d'un programme de perfectionnement du rendement pour le proche avenir, en rapportant le tout à une augmentation de salaire éventuelle.

8. LES ÉTAPES DE CONTRÔLE DES AUGMENTATIONS AU MÉRITE

8.1 Le cadre fait l'évaluation du rendement général de l'année écoulée avant la date anniversaire d'emploi et suffisamment à l'avance pour permettre à l'employé(e) de se corriger, si nécessaire. (Se reporter à AD-2404).

8.2 Si tout est satisfaisant, accorder l'augmentation au mérite.

8.3 Si le cadre estime qu'il y a de sérieuses déficiences de rendement:

a. il avise l'employé(e), à l'avance, qu'une augmentation ne lui sera accordée que si la déficience est corrigée à satisfaction;
b. il fixe une date limite à laquelle la déficience devra avoir disparu;
c. il réévalue le rendement de l'employé(e) à la date prévue et il accorde l'augmentation si la déficience est corrigée.

8.4 Si la déficience n'est pas corrigée et si l'on soupçonne qu'un problème personnel peut être la cause d'un rendement insuffisant continu, il faut avoir recours au Programme d'aide aux employé(e)s (AD-2903) si un tel programme existe au sein du ministère.

8.5 Lorsqu'un problème de rendement persiste et qu'il n'y a aucun signe apparent de problèmes personnels, l'augmentation au mérite doit continuer d'être refusée.

9. LES PROMOTIONS

L'évaluation et la recommandation d'un(e) employé(e) par son chef hiérarchique est souvent un élément déterminant en faveur de sa candidature dans un concours officiel.
Des recommandations pour une promotion sont la récompense la plus précieuse qu'un cadre puisse offrir à un(e) employé(e), et cet acte devrait témoigner la reconnaissance des mérites de l'employé(e) à avoir atteint les objectifs désignés, et de son potentiel à accomplir un travail d'un niveau supérieur. Réciproquement, le fait bien réfléchi et présenté de retarder ou de différer une promotion peut grandement contribuer à améliorer un rendement déficient. Le cadre doit user de tous ses talents pour expliquer comment un rendement insuffisant est la cause du retard de promotion et il doit préciser les mesures à prendre pour corriger la situation.

Encore plus qu'avec les augmentations de salaire au mérite, le cadre pourra utiliser les recommandations de promotion comme moyen d'atteindre ou de maintenir le rendement à un taux élevé. De même qu'il pourrait fort bien abaisser ce rendement sous des normes acceptables en recommandant la promotion automatique d'employé(e)s après un certain nombre minime de mois ou d'années.

10. LES ÉTAPES DU CONTRÔLE DES PROMOTIONS

Ces étapes décrites ci-dessous s'appliquent surtout dans les cas où il est possible de donner des promotions sans concours (où les classifications sont flexibles, par exemple).

a. Recommander la promotion quand elle est méritée.
b. Expliquer à l'employé(e) les conditions, s'il y en a, pour mériter une recommandation de promotion.
c. Expliquer la situation et aider à améliorer le rendement.

11. L'INCOMPÉTENCE

Un rendement insatisfaisant peut être dû à l'incompétence résultant d'une déficience mentale ou physique, ou parce que les exigences de l'emploi se sont accrues et dépassent les compétences de l'employé(e). Dans de tels cas, il faut faire appel au bon sens. Il y a des choix à considérer:

a. une redéfinition des exigences de l'emploi;
b. le recyclage;
c. faire appel à un conseiller professionnel ou à l'avis d'un médecin par moyen du programme d'aide aux employé(e)s et aux familles (AD-2903);
d. le transfert dans un autre emploi;
e. le licenciement (Se référer aux paragraphe 16).

Chaque cas demande à être analysé sur une base individuelle.

12. LES SANCTIONS DISCIPLINAIRES

Appliquer des sanctions disciplinaires en cas de rendement insatisfaisant est souvent difficile et prend du temps. Il faut cependant s'y résoudre dans certains cas et pour deux raisons:

a. Si elles sont bien appliquées, les sanctions peuvent aider à corriger les défaillances de l'employé(e), c'est d'ailleurs leur raison d'être.
b. Si elles ne sont pas appliquées, la qualité du travail pourrait fort bien se détériorer dans toute l'unité.

13. LES ÉTAPES DU CONTRÔLE DE LA DISCIPLINE

13.1 <u>Identification et investigation</u>

Le cadre doit pouvoir déceler rapidement et positivement une déficience de rendement ou un manquement à la discipline.

Le cadre doit procéder à une investigation en règle et recueillir tous les éléments pertinents relatifs à la déficience ou au manquement.

Étudier les dispositions appropriées des Directives en matière de ressources humaines applicables au personnel de gestion et aux employés non-syndiqués.

Définir le type de sanction disciplinaire qui peut être appliqué. Se référer aux paragraphes relatifs à l'administration des sanctions.

Une politique ministérielle en la matière devrait être établie.

Le cadre devrait être certain de son autorité à appliquer des sanctions disciplinaires - (voir Décisions du Conseil du Trésor 84-56 Autorisations).

13.2 Documentation et discussion

Le cadre doit colliger toute la documentation nécessaire relative à une déficience de rendement ou à un manquement à la discipline qu'il aurait identifié en se référant aux politiques applicables, c'est-à-dire à celles du ministère, aux Directives en matière de ressources humaines applicables au personnel de gestion et aux employés non-syndiqués.
Le cadre doit décider du type de sanction disciplinaire à appliquer. (Se référer aux paragraphes relatifs à l'administration des sanctions).
Le cadre doit promptement discuter du problème avec l'employé(e) et l'encourager à utiliser le programme d'aide aux employé(e)s et aux familles du ministère. (Se reporter à AD-2903).

N.B.:

C'est le manque de documentation et de discussion qui pose continuellement le plus de problèmes quand il s'agit d'appliquer ou de recommander l'application de sanctions disciplinaires. C'est également le manque de dialogue entre employeur et employé(e), au sujet de leurs espérances mutuelles et du rendement en général, qui est souvent la cause première ou, du moins, un des facteurs déterminants d'un rendement médiocre. Le dialogue entre le cadre et l'employé(e) est, de ce fait, d'une importance cruciale quand il s'agit de corriger un rendement insuffisant aussitôt qu'il est décelé et, si cela se révèle finalement nécessaire, avant d'appliquer des sanctions disciplinaires.

14. L'ADMINISTRATION DES SANCTIONS DISCIPLINAIRES

14.1 Les types de fautes

En évaluant les sanctions qui seront appliquées à des employé(e)s qui n'auraient pas respecté les normes de conduite ou de rendement prescrites, il faut se rappeler qu'il existe deux grandes catégories de fautes disciplinaires: les fautes lourdes et les fautes chroniques.

LES FAUTES LOURDES sont celles immédiatement identifiables et qui réclament une réaction immédiate. Ce sont, par exemple, les détournements de fonds ou l'ivresse au travail. La sanction appropriée doit leur être appliquée sans délai.

LES FAUTES CHRONIQUES sont celles que forme une suite continue d'infractions moins graves, comme les retards répétés ou un travail accompli en dessous de la moyenne. Ces fautes peuvent être mieux sanctionnées et l'action patronale plus facilement défendue en appel, si on suit une échelle progressive de pénalités.

14.2 Les critères pour l'administration des sanctions

Pour que son administration d'un système disciplinaire soit efficace, l'employeur se devrait d'adopter les critères suivants:

a. La sanction doit être appliquée rapidement. Le délai entre l'instant où la faute est découverte et celui de l'application de la mesure disciplinaire devrait être réduit au minimum.

b. La sanction doit être appropriée. La mesure disciplinaire doit être prise en fonction de l'infraction commise et du dossier personnel de l'employé(e) fautif ou fautive, sans autre considération subjective.

c. La sanction doit être uniforme. Alors que les politiques disciplinaires peuvent varier d'un ministère à l'autre, il faut qu'à l'intérieur d'un même ministère tous les employé(e)s soient soumis à un système uniforme. Ce principe s'applique surtout là où le (la) sous-ministre a délégué ses pouvoirs.

d. La sanction doit être justifiable. Tout employé(e) touché(e) par une mesure disciplinaire a le droit de soumettre une réclamation. Quand la sanction est pécuniaire, le grief peut être soumis à l'arbitrage. Il est donc essentiel d'établir un dossier complet où seront consignées toutes les circonstances qui ont entraîné la sanction.

14.3 Les mesures disciplinaires

Les mesures disciplinaires suivantes sont généralement admises comme faisant partie des procédures de relations professionnelles.

a. La réprimande verbale

Cette procédure doit être menée de manière officielle, l'employé(e) étant convoqué(e) par le (la) sous-chef ou le (la) sous-chef intérimaire qui l'informe de la faute commise, du fait qu'il ou elle en est officiellement réprimandé(e) et averti(e) des conséquences possibles de sa mauvaise conduite future. Une date à laquelle la situation doit être corrigée est fixée. Les détails de l'entrevue doivent être consignés et conservés pour usage futur éventuel.

b. La réprimande écrite

C'est une déclaration écrite par le (la) sous-chef ou le (la) sous-chef intérimaire informant l'employé(e) des raisons de la réprimande et l'avertissant des conséquences possibles de sa conduite répréhensible future. Cette mesure fait suite à une discussion avec l'employé(e) du problème de sa méconduite. Le cadre doit s'assurer que l'employé(e) réalise bien qu'il s'agit d'une réprimande.

Un dossier doit être ouvert auquel sera versé, entre autres, une preuve de la réception par l'employé(e) de la déclaration écrite, qu'elle ait été remise en main-propre [sic] ou expédiée par courrier recommandé.

c. La suspension avec traitement (maximum suggéré de 5 jours ouvrables)

Cette mesure peut être utilisée dans deux cas distincts. Si un(e) employé(e) est soupçonné(e) d'avoir commis une faute lourde et qu'une enquête est en cours, on peut le, ou la, suspendre avec salaire en attendant les résultats de cette enquête. Quand le rendement, la conduite ou l'attitude au travail d'un(e) employé(e) laisse à désirer, le sous-chef ou le sous-chef intérimaire pourrait prendre une mesure efficace en le ou la suspendant pour un jour ou deux avec traitement en lui demandant de réfléchir à la situation. Dans les deux cas un avis est adressé à l'employé(e) par écrit et une copie de l'avis est conservée dans son dossier.

d. La suspension sans traitement (maximum suggéré de 20 jours ouvrables)

C'est une sanction grave qui peut correspondre à une amende de plusieurs centaines de dollars. Elle ne peut être infligée que par le (la) sous-chef ou le (la) sous-chef intérimaire dans un cas prouvé de faits dont la gravité requiert une sanction de cette importance. Comme c'est une sanction pécuniaire qui peut être soumise à l'arbitrage en fin de procédure de règlement de grief, il faut étayer la cause d'un témoignage probant de culpabilité ou pouvoir soumettre un dossier prouvant les mesures disciplinaires prises auparavant pour fautes chroniques. L'employé(e) est avisé de la sanction par écrit, avec copie conforme à son dossier.

e. La suspension sans traitement avant licenciement

Cette mesure est infligée par le (la) sous-chef ou le (la) sous-chef intérimaire. L'employé(e) est avisé(e) par écrit, avec copie à son dossier.

f. Le congédiement

Le (la) sous-chef peut congédier un(e) employé(e) dont le maintien en poste n'est plus possible ou désirable. L'employé(e) est avisé(e) par écrit, avec copie à son dossier.

N.B.:
À l'exception de la réprimande verbale, toutes les mesures disciplinaires décrites ci-dessus doivent être notifiées par écrit à l'employé(e). Cette notification doit décrire la faute et la sanction et spécifier les dates ou toute autre information pertinentes aux deux. La notification doit être remise en main-propre [sic] à l'intéressé(e) par un(e) agent(e) responsable du ministère ou lui être adressée par courrier recommandé. Un récépissé est versé au dossier de l'employé(e).

15. ARRANGEMENTS EN VUE DU VERSEMENT DES INDEMNITÉS DE FIN D'EMPLOI

Lorsque le licenciement d'un employé demeure la solution la plus viable au problème et lorsque cette mesure entraîne de façon, inévitable le paiement d'une indemnité de fin d'emploi, les arrangements à cette fin ne doivent pas être pris sans l'approbation de la Gestion des ressources humaines du ministère des Finances. Plusieurs facteurs doivent être considérés afin d'établir des indemnité [sic] de fin d'emploi justes et raisonnables pour chacune des parties.

Aucune offre officielle d'indemnité de fin d'emploi ne doit être présentée à un employé avant qu'elle n'ait d'abord été approuvée par:

(a) Le directeur général de la Gestion des ressources humaines lorsque le montant de l'indemnité correspond à neuf mois de salaire ou moins;

(b) le Conseil de gestion lorsque le montant de l'indemnité est supérieur à neuf mois de salaire.

16. DROITS DE L'EMPLOYÉ(E)

Qu'il, ou elle, soit exclu(e) ou non de l'unité de négociation tout(e) employé(e) sanctionné(e) a le droit d'entamer la procédure de règlement de grief. Comme mentionné plus haut, l'employé(e) qui, par sanction disciplinaire, subit une peine pécuniaire, une suspension ou un licenciement peut recourir à l'arbitrage. Dans tous les autres cas la décision du sous-ministre est sans appel. En dehors de cette procédure officielle, certains estiment que la politique de la "porte ouverte", qui donne aux employé(e)s qui se sentent injustement lésé(e)s une chance d'expliquer leur cas, est une façon officieuse d'entretenir de bonnes relations professionnelles.

17. LES RESPONSABILITÉS

LES MINISTÈRES ont l'obligation d'adresser à la Commission de la Fonction publique [sic] une copie des notifications écrites signalant aux employé(e)s à l'essai qu'il est mis fin à leurs services pour raison de rendement insuffisant.

Les ministères doivent, en outre, signaler au ministère des Finances toute mesure disciplinaire prise contre un(e) employé(e) sous forme de peine pécuniaire. Cette obligation résulte du fait que ces mesures disciplinaires peuvent être suivies d'appel en arbitrage en fin de procédure de règlement de grief. Comme le ministère des Finances assure la représentation de l'employeur au cours de ces procédures, il est souhaitable pour elle [sic] d'échanger des informations et de préparer une stratégie, aussitôt que possible, avec les ministères.

Les ministères sont tenus d'établir un système efficace d'évaluation du rendement (AD 2601). Tous rapport de rendement insatisfaisant d'un employé doit être suffisamment documenté. Il est essentiel de conserver soigneusement les dossiers disciplinaires et ainsi que ceux qui sont relatifs à un licenciement, suivant une série de fautes chroniques, contiennent un historique détaillé et probant du cas.

LE MINISTÈRE DES FINANCES fait des recommandations et prête son aide en matière disciplinaire aux ministères qui en font la demande. Elle représente l'employeur en instance d'arbitrage.

18. RENSEIGNEMENTS

Pour plus de renseignements, veuillez téléphoner au Service des relations avec les Employés au 453-2264.

Annexe F : Analyse du sondage des sous-ministres

Aperçu

On a envoyé un questionnaire à 23 personnes et on en a reçu 15 (65 p. 100) dûment remplis. Le taux de réponse est très bon, mais en raison de la taille limitée de la population, l'exactitude est réputée être non significative sur le plan statistique (soit moins de +/-10 pour 100, 18 fois sur 20). Néanmoins, les renseignements obtenus au moyen du sondage correspondent à tous les autres renseignements recueillis; ils sont donc présentés ici comme une réflexion des perceptions du groupe des sous-ministres.

La totalité des répondants ont indiqué que la gestion du rendement est un outil de gestion utile et 93 p. 100, que la gestion du rendement s'inscrit dans les efforts visant à obtenir une amélioration du rendement organisationnel.

On a signalé également que la gestion du rendement est la chose la plus importante que l'on puisse faire, mais que cela prend beaucoup de temps, ce qui manque. Seulement 67 p. 100 des répondants ont le temps de procéder à une gestion efficace du rendement et seulement 40 p. 100 croient que les lignes directrices sont claires et faciles à comprendre.

Planification du travail

Selon 87 p. 100 des répondants, il existe un plan exposant les buts et les objectifs du ministère et le ministère prend le temps régulièrement de repenser ses buts et ses objectifs. On a indiqué également qu'il faut prendre soin d'assurer que l'orientation stratégique du ministère concorde avec le plan du gouvernement et que le plan du ministère est revu à des intervalles suffisants pour le tenir à jour.

De l'avis de 73 p. 100 des répondants, chacun de leurs subordonnés directs a un plan de travail. De même, 80 p. 100 ont indiqué que les plans de travail de leurs subordonnés directs correspondent au plan du ministère et 77 % évaluent les résultats de leurs subordonnés directs par rapport à leur plan de travail. On a ajouté que le plan de travail sert à l'évaluation lorsqu'il est « approprié » et qu'il est difficile d'implanter des plans de travail mesurables. Des répondants ont affirmé que le plan de travail est utilisé à des fins de discussions continues.

Parmi les choses qu'ils aiment le plus au sujet de la gestion du rendement, la planification du travail est jugée une priorité par les répondants. Entre autres réponses, mentionnons les suivantes :

- définit le travail;
- fixe les mesures relatives aux objectifs et au rendement;
- assure que le travail est accompli;
- offre une orientation au personnel au sujet de ce que vise l'organisation et des moyens qu'elle entend prendre pour y arriver.

La planification du travail a été jugée une priorité également par les répondants parmi les suggestions visant à améliorer la gestion du rendement. Voici les suggestions :

- obliger tous les sous-ministres à déposer des plans de travail auprès du Cabinet du premier ministre;
- s'attendre que les sous-ministres et les ministres se rencontrent régulièrement pour examiner l'avancement des plans de travail;
- établir des objectifs élevés mais réalisables;
- fixer des objectifs stratégiques qui seront mesurés à partir du plan stratégique du ministère;
- assurer que les attentes par rapport à l'emploi sont comprises.

Les répondants ont également cité la planification du travail comme obstacle à la reconnaissance du rendement individuel. Voici d'autres obstacles :

- le secteur dans lequel travaille un employé peut présenter des défis, car le rendement individuel peut sembler défavorable, ce qui n'est pas le cas en réalité (par exemple, le climat peut influencer les résultats d'un projet et les autres facteurs de production reliés au projet ont peut-être surpassé les attentes);
- les priorités changent rapidement, ce qui rend les plans de travail moins pertinents;
- le rendement individuel n'est pas toujours rattaché aux plans de travail individuels;
- les plans de travail ne sont pas toujours établis.

Appréciations du rendement

Quatre-vingt-treize pour cent des répondants (soit 14 des 15 répondants) sont surtout ou fortement d'accord avec le fait que la tenue d'entrevues officielles d'appréciation du rendement à des intervalles réguliers est un aspect important d'un système de gestion du rendement. En effet, 53 p. 100 (8 répondants) procèdent régulièrement à de telles entrevues avec leurs subordonnés directs. Des répondants ont ajouté qu'une approche plus officielle est souvent utilisée pour la gestion du rendement.

On a déclaré également que le système devrait prévoir une mesure plus exhaustive des réalisations attendues de manière à tenir compte tant des résultats atteints que de la façon où ils l'ont été.

Parmi d'autres suggestions d'amélioration, mentionnons les suivantes :

- définir « satisfait » et « dépasse »,
- déterminer comment mesurer avec exactitude, déléguer le pouvoir et aborder les attentes des personnes.

Formation et développement de la carrière

La totalité des répondants sont surtout ou fortement d'accord avec le fait que le développement de la carrière est un aspect important d'un système de gestion du rendement. Ils ont indiqué également qu'ils appuient le développement de la carrière de leurs subordonnés directs. Les répondants ont ajouté que la formation et le développement de la carrière sont vus comme un moyen de hausser les habiletés, les compétences et le moral. On voit également la formation et le développement de la carrière comme un mécanisme qui facilite le placement des bonnes personnes dans les bons postes. Cependant, la formation et le développement de la carrière ne sont pas toujours possibles dans l'environnement actuel.

Parmi les choses qu'ils aiment le plus au sujet de la gestion du rendement, les répondants ont jugé la formation et le développement de la carrière prioritaires. Ils ont mentionné en particulier que la formation et le développement de la carrière sont un moyen d'offrir aux personnes de s'épanouir et permettent d'améliorer la gestion du rendement.

Voici les commentaires des répondants :

- on devrait offrir plus de formation à toute l'organisation à l'aide de très bons animateurs;
- la gestion devrait être un mécanisme continu de formation et de perfectionnement visant à produire des « organisations axées sur les résultats »,
- on devrait trouver des moyens novateurs d'offrir au personnel des occasions de perfectionnement.

Gestion continue du rendement

La totalité des répondants sont surtout ou fortement d'accord avec le fait que des discussions continues sur le rendement sont un aspect important d'un système de gestion du rendement, ce à quoi s'engagent leurs subordonnés directs. On a mentionné également que l'habileté et les besoins de leurs employés détermineront la profondeur de ces discussions. Pour terminer, on a signalé que l'on ne consacre pas assez de temps au rôle des gestionnaires, soit de discuter avec les subordonnés directs.

Parmi les choses qu'ils aiment le plus au sujet de la gestion du rendement, les répondants ont accordé la priorité à la rétroaction et à la gestion continue du rendement, ce qui permet aux gestionnaires :

- d'arriver à connaître leurs subordonnés directs;
- d'améliorer les communications avec les employés;
- d'encadrer.

Pour améliorer la gestion du rendement, on a suggéré de meilleures communications entre les gestionnaires et les employés.

Rémunération au mérite

Dans 46 p. 100 des cas, les répondants croient que la rémunération au mérite donne la marge de manoeuvre nécessaire aux gestionnaires pour récompenser le rendement qui répond aux attentes. Soixante pour cent des répondants sont d'avis que l'on devrait accorder une récompense en argent au personnel dont le rendement répond aux attentes, tandis que 40 p. 100 estiment que l'on devrait le faire également pour les équipes dans cette éventualité.

Par ailleurs, 80 p. 100 croient que la rémunération au mérite donne la marge de manoeuvre nécessaire aux gestionnaires pour recommander l'octroi d'une récompense en argent au personnel dont le rendement dépasse les attentes, alors que la totalité sont surtout ou fortement d'accord avec le fait que l'on devrait en accorder une au personnel dont le rendement surpasse les attentes et 67 p. 100 estiment que l'on devrait le faire également pour les équipes dont le rendement dépasse les attentes.

Dans 93 p. 100 des cas, les répondants aiment la marge de manoeuvre dont ils bénéficient pour approuver des récompenses en argent visant à souligner un rendement supérieur aux attentes. Trente-trois pour cent (5 répondants) délèguent, à d'autres membres du personnel à leur ministère, le pouvoir d'approbation en ce qui concerne les récompenses en argent visant à souligner un rendement supérieur aux attentes. On a ajouté également que les gestionnaires, même s'ils connaissent mieux leurs employés, pourraient douter de la mesure où ils sont capables de défendre auprès de leurs pairs et de leurs subordonnés directs leurs décisions au sujet de rétributions accordées aux employés. On a signalé également qu'il faut faire montre de cohérence au ministère pour ce qui est des récompenses aux employés.

Soixante-sept pour cent des répondants ont indiqué que, à leur ministère, les incidences budgétaires limitent les récompenses en argent visant à souligner un rendement supérieur aux attentes. On a déclaré qu'il reste peu de marge de manoeuvre budgétaire et que les gestionnaires ont tendance à « sous-récompenser » les employés à cause des préoccupations d'ordre budgétaire.

Parmi les choses qu'ils aiment le plus au sujet de la gestion du rendement, les répondants ont jugé la rémunération au mérite prioritaire. On a signalé que la rémunération au mérite permet de récompenser les employés offrant un rendement exceptionnel. Cependant, on a ajouté qu'il faut avoir la marge de manoeuvre pour récompenser les personnes en leur offrant une formation ou des absences autorisées.

Voici les obstacles à la reconnaissance du rendement individuel :

- il n'est pas toujours possible d'accorder une récompense pécuniaire;
- il y a des restrictions budgétaires ou il n'y a aucun budget,
- les récompenses au rendement doivent venir des fonds affectés aux programmes;
- il faut pouvoir définir « satisfait » et « dépasse »;
- il faut que la *Loi sur l'administration financière* et les directives du Conseil de gestion soient plus explicites pour ce qui est de permettre ou d'encourager les systèmes de récompense pécuniaire non rattachés au salaire (par exemple, un employé peut recevoir une prime de 1 500 $, mais ne peut se faire accorder la somme de 100 $ pour aller au restaurant avec sa famille en reconnaissance, par exemple, du nombre élevé d'heures supplémentaires consacré à un projet).

Les répondants ont affirmé également que des gestionnaires aimeraient que l'employeur revienne aux échelons d'augmentation de rémunération de 5 p. 100 comme auparavant, car cela prend plus de temps maintenant à l'employé d'atteindre l'échelon maximal de l'échelle salariale par des échelons d'augmentation de 2,4 p. 100.

Enfin, on a indiqué que le questionnaire mettait trop l'accent sur les récompenses pécuniaires qui deviennent presque impossibles à accorder, compte tenu des pressions budgétaires exercées sur les ministères. On devrait prévoir d'autres formes d'encouragement, et il y a lieu d'innover dans ce cas-ci.

Sommaire des priorités établies

1. Parmi les choses les plus communes que les répondants aiment au sujet de la gestion du rendement, mentionnons :
   - la rétroaction et la gestion continue du rendement;
   - la planification du travail;
   - la formation et le développement de la carrière; et
   - la rémunération au rendement.

2. On leur a demandé ensuite quels aspects de la gestion de la gestion devraient être améliorés. Voici les réponses les plus fréquentes :
   - la planification du travail,
   - la formation et le développement de la carrière, et
   - la souplesse.

3. Comme obstacles à la reconnaissance du rendement individuel, les répondants ont mentionné le plus souvent :
   - Le moral et l'attitude,
   - La planification du travail, et
   - Les finances.

4. La souplesse :
   - il faut avoir un système souple où les options varient selon la personne;
   - il faut prévoir et permettre une plus grande marge de manoeuvre dans les budgets;
   - le système doit être suffisamment souple pour permettre l'utilisation de normes de rendement de même que de plans de travail et d'objectifs;
   - on doit laisser la latitude voulue aux ministères pour adapter le système;
   - il faut rendre le système applicable au genre de travail accompli;
   - l'absence de souplesse dans le nombre d'employés par rapport au nombre de postes est un obstacle à la reconnaissance du rendement individuel; et
   - les règlements en application de la *Loi sur l'administration financière* limitent la marge de manoeuvre des gestionnaires pour ce qui est de récompenser les employés par d'autres moyens susceptibles d'être plus valorisés par ces derniers.

5. Moral et attitude :
   - la gestion du rendement et la rémunération au mérite en particulier n'ont pas toujours pour effet de motiver;
   - les réponses négatives des personnes non reconnues sont un problème;
   - il y a une attitude voulant que le traitement doive être égal pour tous les employés;
   - cette information est divulguée habituellement, ce qui crée de la jalousie;
   - c'est bon de voir du travail accompli avec enthousiasme;
   - la gestion du rendement devrait faire partie intégrante du style de gestion;
   - le gouvernement et les ministères doivent intervenir en faveur du processus;
   - il faut obtenir un engagement à l'égard de la démarche;
   - la culture bureaucratique est une entrave; et
   - la gestion du rendement, avec ou sans mesures d'encouragement pécuniaires, est essentielle.

6. Équité :
   - c'est difficile d'assurer l'équité à la grandeur des ministères et des organismes; et
   - la subjectivité de la démarche est un problème.

7. Rendement insatisfaisant :
   - le système offre des options pour aborder les cas de rendement insatisfaisant;
   - le système permet d'aborder un rendement inefficace d'une manière ferme, mais équitable; et
   - l'attribution de récompenses aux équipes donne lieu à des préoccupations si un employé ayant un rendement insatisfaisant est récompensé juste parce qu'il fait partie de l'équipe.

Obstacles à la reconnaissance du rendement des équipes

Voici les obstacles à la reconnaissance du rendement des équipes qu'ont cités le plus souvent les répondants :

- les problèmes reliés aux membres du personnel et aux équipes (présentés ci-dessous);
- les budgets (par exemple, il y a des restrictions budgétaires et il faut avoir plus de renseignements sur la façon d'affecter le budget);
- les autres récompenses (par exemple, il faut peut-être prévoir différentes récompenses pour les équipes, et les récompenses doivent avoir une plus grande signification); et
- le temps (par exemple, on n'a pas assez de temps pour s'en occuper).

Questions reliées aux employés et aux équipes

Voici les questions reliées aux employés et aux équipes qu'ont fait ressortir les répondants :

- le gouvernement est plus habitué à traiter du rendement individuel;
- les procédés actuels sont axés sur le rendement individuel;
- les objectifs sont fixés pour chaque employé et non pour les équipes;
- il y a le contexte dans lequel oeuvrent les équipes;
- récompenser les employés ou récompenser les équipes;
- la capacité de définir de manière appropriée les équipes;
- nous travaillons actuellement en équipes, mais la reconnaissance va à chaque employé;
- dans le cas du rendement des équipes, la difficulté se pose lorsque l'on veut accorder une récompense pécuniaire;
- comme il n'y aucun moyen de reconnaître le rendement des équipes par la voie de la rémunération, on se retrouve à remettre des certificats, à souligner le rendement parmi les pairs, et autres;
- le ministère peut inviter les membres d'une équipe à dîner au restaurant et appeler cette occasion une « réunion d'affaires », mais à part cela, il faut avoir le soutien et la compréhension du service de comptabilité afin de faire une utilisation créative des fonds;
- on n'a pas encore cherché à déterminer les limites de ce que l'on peut faire;
- récompenser une équipe formée de membres de personnel non syndiqué et de groupes professionnels et d'unités de négociation peut se révéler un défi;
- les structures de gestion du rendement sont mieux organisées en fonction des employés;
- la participation est inégale; et
- il est difficile de distinguer les groupes des employés.

Annexe G : Compte rendu des entrevues auprès des sous-ministres

Aperçu

On a demandé à 23 sous-ministres de donner une entrevue. Dix ont accepté et neuf d'entre eux ont également participé au sondage.

Planification du travail

Observations les plus fréquentes

- On juge que la planification du travail est un aspect important de la gestion du rendement. Dès qu'un employé a un plan de travail, il est plus facile de discuter du rendement continu, de mener une appréciation du rendement et d'utiliser des critères plus objectifs.
- Ceux ayant discuté de l'utilisation de plans de travail individuels ou de normes de rendement dans leur ministère avaient recours également à un mécanisme de planification stratégique et ils ont souligné l'importance de rattacher les plans des ministères à une vision claire du gouvernement.
- Les priorités ne sont pas les mêmes pour chaque employé à l'intérieur d'un ministère et elles varient durant l'année. Les plans, qu'il s'agisse de ceux du ministère, de la division ou de l'employé, doivent être souples et être revus tout au long de l'année. Il est donc important de maintenir le dialogue entre les gestionnaires et les employés.

Autres observations

- Il faut utiliser plus d'un seul outil de planification de travail. Par exemple, la gestion par objectifs assortie de plans de travail n'est pas une méthode de planification efficace pour tous les employés. Les normes de rendement se prêtent bien mieux aux tâches courantes.
- Il faut prévoir une marge de manoeuvre dans l'implantation du système. On devrait encourager les ministères à adapter le système à leur propre culture.
- La planification du travail est un aspect trop complexe pour le personnel d'exécution. Bien souvent, les formulaires ne concernent pas ces employés ou sont trop complexes pour eux. La façon de l'aborder n'est vraiment pas importante. Ce qui compte, c'est le fait que les membres du personnel à tous les paliers de l'organisation croient en l'utilité du mécanisme. Il faut s'éloigner de la tendance à « remplir le formulaire », un aspect de la planification du travail, et se concentrer sur les volets de la communication et de la rétroaction d'un système de gestion du rendement.

Formation et développement de la carrière

Observations les plus fréquentes

- Toutes les personnes interviewées croient que la formation est très importante. Certaines affirment qu'il s'agit d'un moyen essentiel qui permet d'affronter les défis de la planification de la relève, de même que d'aborder les questions reliées au recrutement et au maintien des effectifs dans certains domaines d'emploi.
- Pas assez de temps, d'énergie et d'argent sont consacrés à la formation et à l'amélioration continue des employés.
- La formation dynamise les employés.
- Même si certains voient les activités de formation et de développement de la carrière comme des récompenses non pécuniaires possibles, d'autres préfèrent pouvoir offrir plus de formation dans le cadre des « échanges réguliers employeur – employé ».
- Il faut former les gestionnaires aux questions reliées à la gestion (c.-à-d., ce ne sont pas tous les gestionnaires qui ont suivi des cours avant leur embauche).
- Les gestionnaires doivent recevoir une formation théorique et pratique relativement à tous les aspects du système de gestion du rendement.

Autres observations

- On devrait investir dans la formation générale à l'intention des directeurs et du personnel des RH pour les amener à participer davantage à l'aspect humain de la gestion. Les directeurs et le personnel des RH pourraient ensuite jouer un plus grand rôle en aidant les gestionnaires à régler d'une manière cohérente les questions difficiles mettant en cause le côté humain de la gestion (c.-à-d., traiter les employés ayant un rendement insatisfaisant; appuyer les employés en périodes d'incertitude; et autres).
- On peut s'attendre de tirer le meilleur des employés, mais on ne favorise pas la participation de ces derniers à la formation, ce qui leur permettrait de tenir à jour leurs compétences ou de se tenir au fait de leur domaine.
- Il faudrait simplifier le formulaire et le mécanisme d'appréciation du rendement.
- Il nous incombe d'aider les employés à mettre en valeur leur potentiel et à atteindre leurs objectifs professionnels.

Évaluations du rendement

Observations les plus fréquentes

- Il est plus important de communiquer sans formalité avec l'employé et de lui donner une rétroaction continue que de mener une évaluation annuelle du rendement. Les commentaires formulés aux employés doivent reposer sur des critères valables. L'une des personnes interviewées a indiqué qu'elle ne remplit pas les formulaires d'évaluation officielle et que ses employés savent où ils se situent du côté de leur rendement. Une autre a souligné que les sous-ministres n'ont pas le temps de procéder à des évaluations officielles du rendement par écrit et remettait en question la nécessité de le faire au niveau supérieur. Une troisième a indiqué préférer un processus continu officieux, tout en reconnaissait la nécessité de procéder à une évaluation officielle chaque année.
- Il faut simplifier le processus de même que le formulaire.
- Les gestionnaires doivent suivre une formation théorique et pratique à tous les aspects du système de gestion du rendement, dont les évaluations du rendement.

Autres observations

- Il est plus facile de procéder à des évaluations du rendement dans le cas de certaines sections et de certains employés que pour d'autres. Un formulaire d'évaluation devrait avoir la souplesse requise pour répondre aux besoins de tous les employés d'un ministère.
- Les gestionnaires feront la gestion du rendement si les cadres supérieurs le font avec leur personnel.
- Le rendement d'un sous-ministre est directement proportionnel au rendement de ses subordonnés.
- Il faut consulter les clients et les pairs dans le cadre de l'évaluation.
- Il faut prévoir un moyen de mener des évaluations valables de chacun dans des groupes. Par exemple, un gestionnaire responsable de 45 employés doit se tourner vers d'autres méthodes (comme un modèle d'équipe) pour assurer que les employés reçoivent une évaluation valable. Les modèles d'équipes devront peut-être reposer sur des profils de compétences.
- Le gouvernement doit gagner en efficacité ; il doit donc diminuer la hiérarchie, recruter des gestionnaires ayant des compétences en gestion et des attitudes malléables.
- Le système devrait comporter une mesure plus exhaustive des réalisations attendues. Le produit livré, de même que la façon dont les résultats sont atteints, sont des indicateurs de mesure tout aussi importants.
- La gestion du rendement demande beaucoup de temps. Cependant, la grande priorité des gestionnaires, c'est gérer. Si les gestionnaires affirment ne pas avoir le temps de gérer, quelque chose ne va pas.
- Les gestionnaires hésitent à utiliser des formules du genre « amélioration requise » à cause des connotations négatives qui s'y rattachent.

- Ce qui compte, c'est que les gens à tous les paliers de l'organisation croient en l'utilité du processus.

Rémunération au mérite

Observations les plus fréquentes

- La plupart des personnes interviewées ont affirmé avoir l'impression que l'argent n'est pas un facteur de motivation important pour les employés. Les personnes interviewées ont indiqué également qu'il faut avoir une plus grande latitude afin de récompenser les employés par d'autres moyens. Cependant, le pouvoir d'accorder des rétributions autres que des augmentations au mérite ou réoctroyables est limité par la *Loi sur l'administration financière*.
- La plupart des personnes interviewées ont signalé qu'elles approuvent des rétributions au delà de deux échelons d'augmentation, parfois avec l'aide du comité des cadres supérieurs. Cependant, ce sont les gestionnaires qui formulent les recommandations.
- Les restrictions financières constituent un obstacle de taille aux programmes ministériels.
- Selon certaines personnes interviewées, il est important de créer une culture et un climat où les employés se sentent valorisés et respectés.
- De l'avis des personnes interviewées, les sous-ministres ne sont pas encore familiers avec les moyens de récompenser les équipes.

Autres observations

- Une personne interviewée a déclaré que, même si le comité des cadres supérieurs discute des recommandations pour les employés dont le rendement « dépasse » les attentes, il est rare qu'une recommandation soit rejetée. Elle a poursuivi en précisant qu'il n'existe aucune grille ni aucun modèle scientifique de prise de décisions.
- Une autre personne interviewée a signalé que le comité de cadres supérieurs a le dernier mot dans le cas des recommandations pour les employés dont le rendement « dépasse » les attentes, mais qu'il est très difficile d'être objectif, car dans bien des cas, les membres du comité ne connaissent pas les employés visés par une recommandation.
- Une troisième interviewée a indiqué que le ministère n'annonce pas les récipiendaires de rétributions, car cela crée des problèmes pour les équipes et les employés.
- On a soulevé la préoccupation voulant qu'il soit très difficile de gérer les récompenses pour les employés dont le rendement « dépasse » les attentes, compte tenu du contexte actuel de l'examen des OCC et des programmes, de même que de la situation financière du gouvernement.
- On a souligné le fait que des gestionnaires aimeraient voir le gouvernement revenir à l'échelle antérieure d'échelons d'augmentation de 5 p. 100 à cause du temps que cela prend maintenant pour un employé d'atteindre l'échelon maximal de l'échelle salariale.
- Compte tenu de la très grande difficulté de distinguer clairement entre le fait de répondre à toutes les attentes, d'en dépasser certaines ou de toutes les dépasser, des gestionnaires ont choisi de ne pas recommander de primes.

- Comme le système a été implanté pour les employés non syndiqués, la gestion du système a gagné en complexité, à mesure que son application s'est étendue aux groupes de négociation. Cependant, une personne interviewée a signalé qu'il est trop tôt d'envisager l'abolition de la rémunération au rendement. Le programme est encore jeune et le gouvernement a besoin d'acquérir plus d'expérience dans son application.
- Les gens doivent accepter qu'il y aura toujours des manques de cohérence dans le système, ceux-ci faisant partie intégrante d'un ministère.
- On a mentionné que le ministère des Finances devrait élaborer une directive qui encouragera et favoriser la reconnaissance et la créativité. Dans la même veine, on pourrait adapter les rétributions à l'environnement et à la culture du ministère. Une autre personne interviewée a indiqué qu'il faut prévoir une plus grande latitude dans l'attribution des rétributions. Elle croit que le public est prêt à accepter la remise de récompenses dans le secteur public, car c'est une réalité dans le secteur privé. Elle a indiqué que le gouvernement pourrait ensuite récompenser plus d'employés en assumant plus ou moins les mêmes coûts financiers.
- Une personne interviewée a affirmé qu'il faut affecter des ressources financières à l'attribution de récompenses aux employés.
- On a mentionné que la plus grande résistance au système de gestion du rendement vient de la rémunération au rendement.
- Une personne interviewée a affirmé qu'il serait acceptable d'avoir un programme où de 6 p. 100 à 10 p. 100 des employés obtiennent des augmentations réoctroyables.
- Il faut définir clairement les responsabilités du gouvernement et des ministères par rapport au programme (comme des lignes directrices gouvernementales et ce qui peut faire ou fera l'objet d'une vérification). Les définitions du gouvernement doivent prévoir une marge de manoeuvre à l'intérieur des ministères.

Observations générales

- Il y a quelques années, on réussissait mieux à récompenser les équipes que l'on le fait actuellement.
- Il faut établir des modalités d'évaluation du rendement pour les équipes afin de permettre aux membres de faire des évaluations de chacun en fonction de sa contribution. Le mécanisme doit également tenir compte des questions de subjectivité.
- Si gouvernement préconise l'attribution de récompenses autres que la rémunération au rendement, les employés voudront avoir un mécanisme plus scientifique.
- La gestion est une science et un art. La science de la gestion requiert des caractéristiques de contrôle. L'art de la gestion commande de la souplesse. Comme l'a mentionné une personne interviewée, tous ne sont pas de cet avis et certains pourraient être moins ouverts à l'art de la gestion. Cependant, la gestion doit s'accompagner d'une marge de manoeuvre.
- Avec le temps, notamment avec l'ancien gouvernement, la récompense, c'était d'avoir un emploi. Le gouvernement actuel finira par avoir la même attitude.

- Une personne interviewée a signalé que les gestionnaires à ce ministère ont tendance à donner un rendement supérieur, raison pour laquelle on cherche actuellement à en faire des chefs d'équipe.
- Dans un ministère, les modalités de travail sont examinées en fonction du modèle de 4 « P » : politique, programme, processus et personne. On a souligné que, si quelque chose ne fonctionne pas, il est très rare que cela soit attribuable à la personne. Il faut intégrer ce concept à la gestion du rendement.
- La culture autoritaire et le style de gestion d'une organisation doivent se transformer de manière à permettre aux employés de prendre part aux procédés comme la planification et de s'intégrer aux liens de communication, entre autres.
- Une personne interviewée a indiqué que la structure organisationnelle actuelle est un modèle de contrôle archaïque. De même, l'évaluation du rendement est un modèle de contrôle qui ne présente aucun attrait aux jeunes. Ce qui intéresse ces derniers, c'est une organisation horizontale où l'on peut faire montre de créativité et d'innovation. L'évaluation du rendement doit s'adapter en fonction du nouveau style des employés.
- Le gouvernement doit examiner d'autres modèles de gestion du rendement.
- Récompenser les employés, c'est l'un des principes généraux quant à la façon de traiter les employés. Les récompenses sont étroitement reliées à la reconnaissance des employés. Cependant, on ne peut pas isoler les récompenses ni la reconnaissance des autres volets de la gestion du rendement. Par exemple, les communications constantes revêtent une importance primordiale pour les gestionnaires et les employées; de plus la formation et le développement de la carrière sont des éléments déterminants d'un système.
- Tous les gestionnaires, dont les cadres supérieurs, ont un rôle important à jouer dans le développement d'une culture où l'employé est valorisé comme un élément essentiel à la prestation d'un service de qualité. Les gestionnaires devraient suivre une formation continue à une approche holistique de la gestion qui aborde des questions comme le respect des employés, l'importance de communications constantes avec les employés, la valeur de la formation et du développement de la carrière pour les employés, de même que les méthodes de reconnaissance et de rétribution à l'intention des employés (comme pour les années de service, un rendement exceptionnel ou des idées novatrices).

Rôle du groupe des sous-ministres dans l'examen de la gestion du rendement

Observations les plus fréquentes :

- Les sous-ministres doivent jouer un rôle de premier plan en travaillant avec les autres pour assurer que la vision et les buts de l'organisation sont clairs.
- Les sous-ministres ont l'obligation de faire en sorte que le programme de gestion du rendement est implanté, fonctionnel et équitable dans leurs ministères respectifs conformément à la directive gouvernementale.
- Les sous-ministres doivent orienter les personnes et les tenir responsables de leur rendement et du rendement de chacun dans l'organisation.

- Les sous-ministres doivent créer le climat :
  - où les employés sont assurés de pouvoir discuter en toute liberté de discuter de la façon dont leur rendement est évalué; et
  - où chacun doit connaître les aspects clés de son rendement qui feront l'objet d'une évaluation.
- Il faut investir davantage dans les ressources humaines au sein des organisations. Mentionnons, par exemple, le perfectionnement professionnel.
- Toutes les activités dépendent de la situation financière du gouvernement. Il est maintenant temps que les sous-ministres parlent de dynamiser la fonction publique en récompensant le rendement. Cependant, il revient aux sous-ministres de prendre des mesures à cet égard dans leur propre ministère.
- Durant les années 80, le groupe des sous-ministres a consacré beaucoup de temps à la réflexion et beaucoup d'énergie à l'élaboration de programmes de formation qui bâtirait une équipe de gestion ayant une solide approche « humaine » (comme le programme de perfectionnement des cadres de l'université Queen's et « Leadership, impact et influence »). Au cours des dernières années, on a assisté à un roulement important parmi les sous-ministres, et on a plus la volonté que l'on avait d'adopter une approche plus humaine de la gestion. Il faut dévouer des efforts pour développer cette approche chez le groupe actuel de sous-ministres.
- Certains sous-ministres ne s'intéressent aucunement au processus, et l'évaluation du rendement ne les concerne pas.

Annexe H : Compte rendu du groupe de discussion des hauts fonctionnaires

Le 4 novembre 1999, on a organisé un groupe de discussion avec des membres du Comité des hauts fonctionnaires sur le perfectionnement des cadres (échelles salariales 8 à 11). Afin de prévoir une participation générale des employés à ce niveau et d'avoir une bonne représentation des bureaux centraux et des bureaux régionaux, on a convié chaque membre du comité à inviter deux représentants de la direction de son ministère en tenant compte de la représentation de ces deux secteurs.

On a divisé les participants en quatre groupes, chacun devant discuter de questions reliées à un sujet portant sur la gestion du rendement : la planification du travail; l'évaluation du rendement (dont la gestion continue du rendement); la rémunération au rendement; ou la formation et le développement de la carrière. On voulait valider les questions qu'avaient fait ressortir jusqu'à ce stade-ci les autres groupes d'intervenants par rapport à ces quatre sujets afin de cerner de nouvelles questions et d'amorcer la résolution de problèmes.

Voici un compte rendu des observations issues de ces séances.

Planification du travail

- il est plus difficile de planifier le travail à l'échelle régionale;
- les plans de travail doivent-ils être centrés sur la tâche ou sur des questions de philosophie?;
- si l'on veut apporter des changements aux plans de travail, il faut avoir un dialogue entre les gestionnaires et les employés;
- la planification ne peut pas être complexe, ni convoluté;
- si la planification est une priorité, alors les gestionnaires feront ce qu'ils doivent faire;
- la haute direction doit présenter une vision de trois à cinq ans pour le ministère;
- tous les employés ont beaucoup de valeur et on doit rajuster le processus de consultations avec les employés;
- la planification est utile si on cherche à déterminer les ressources nécessaires à l'accomplissement du travail;
- les plans de travail devraient être des documents évolutifs;
- les plans de travail sont de bons outils rétrospectifs;
- le plan de travail désigne la façon dont on formalise la communication qui doit exister entre les gens. On doit porter une plus attention au dialogue « informel » entre deux personnes;
- la planification du travail est un mécanisme qui ne requiert pas beaucoup de discussion. Le mécanisme est assez clair : on a un plan stratégique ministériel, un plan opérationnel, un plan de travail de l'unité, et les employés dressent leur propre plan de travail en fonction du plan de travail de l'unité. Il n'y a pas beaucoup de variation nécessairement dans le mécanisme. Plus les tâches de l'employé sont courantes, moins il y a de variations dans son plan de travail;

- on obtient plus d'engagement à l'endroit du plan stratégique s'il est établi de bas en haut au lieu de haut en bas;
- en l'absence d'un plan ministériel, on peut fonder les plans de travail sur les responsabilités individuelles et mettre l'accent sur des aspects à améliorer comme les communications;
- un problème avec les plans : on peut n'avoir aucun contrôle sur son plan de travail. Il y a des facteurs qui entrent en jeu, lesquels ne sont pas établis dans le plan de travail, mais qu'il faut aborder. Ceci risque d'avoir un effet démoralisant au moment de l'évaluation annuelle ou trimestrielle et peut se révéler frustrant pour les employés, surtout lorsque ces derniers ont le sentiment de n'avoir rien accompli;
- le changement peut se produire à une telle vitesse. Les employés se soucient de savoir où ils s'en vont. On a besoin d'une culture où c'est jugé « acceptable » de rajuster son plan de travail. Sinon, l'évaluation devient un processus défensif, car on n'a aucun moyen à sa portée pour défendre ce que l'on a fait. La question est plus complexe s'il n'y a aucune communication entre le gestionnaire et l'employé pendant six mois;
- on devrait voir le plan comme un plan en soi et non pas comme une carte, surtout si on a des employés compétents et expérimentés;
- peut-être que dans le cas d'employés expérimentés, il faut revoir seulement le plan de travail à des intervalles de deux à trois ans. Il y a vingt ans, il fallait avoir des plans de travail plus détaillés, car les employés avaient moins d'expérience. Un plan de travail a pour effet de mettre à l'aise et d'orienter les employés inexpérimentés; ces derniers n'ont pas l'impression de travailler dans le vide;
- pour les employés expérimentés qui sont insatisfaits de leurs tâches, les plans de travail peuvent présenter une menace;
- la valeur critique des gestionnaires est leur habileté à gérer les ressources humaines. On consacre de 70 à 80 p. 100 des budgets aux salaires et 10 p. 100 à la technologie de l'information, mais personne ne dévoue du temps à la gestion des ressources humaines. Les corporations ont de la difficulté à laisser les gens prendre soin des gens;
- voici ma question : à notre niveau (échelles salariales 8 à 11) prêtons-nous attention à la gestion des ressources humaines?;
- si on valorise les employés, on doit prêter attention à ce que ces derniers valorisent; et
- le plan de travail devrait énoncer comment faire avancer les objectifs de l'unité de travail. Le plan doit également examiner le développement de la carrière de l'employé.

Améliorations recommandées

- il faut accorder la priorité aux plans de travail de haut en bas;
- s'il y a des entraves à la gestion (temps, compétence, techniques de communication, tâches, et autres), il faut examiner la planification du travail au niveau des sous-ministres et la rendre réaliste (on est parfois trop ambitieux et on devra peut-être mettre de l'ordre dans les priorités et en abandonner);
- il faut revoir les principes sous-jacents à la planification du travail;

- il faut faire comprendre aux gestionnaires que le rôle d'un gestionnaire, c'est de gérer les ressources humaines – cela demande un changement d'attitude et cela pourrait nécessiter des ressources (formation, et autres);
- il faut avoir des gens dotés des bonnes compétences pour faire la planification du travail; et
- il faut mesurer les gestionnaires en fonction de leur aptitude à mettre en valeur les ressources humaines.

Évaluations du rendement

- le temps qu'il faut pour mener une évaluation du rendement de qualité dans le cas de chaque employé est un problème. Comme les gestionnaires doivent constamment attaquer d'autres priorités, les évaluations du rendement ne sont peut-être pas une priorité à tous les niveaux de gestion;
- l'étendue des responsabilités présente des défis plus difficiles pour certains gestionnaires. Par exemple, un gestionnaire ayant de 15 à 20 subordonnés directs ou des employés dans les régions a plus de défis que les autres gestionnaires;
- les mêmes formulaires et les mêmes modalités s'appliquent aux employés expérimentés qu'aux nouveaux employés, même si les besoins des deux groupes sont différents. De plus, selon des participants, cela finit par être un signe de manque de respect à l'égard des employés expérimentés qui sont au taux maximal de contrôle depuis des années que de mener la même évaluation année après année;
- on a établi que la subjectivité est une grande difficulté avec les évaluations du rendement. Le personnel se plaint souvent également de la subjectivité. C'est un fait, toutefois, que la subjectivité est une caractéristique humaine et qu'elle sera toujours un problème, peu importe le système ou le programme en place. Néanmoins, il faut s'efforcer d'assurer une plus grande objectivité;
- le système est implanté d'une manière non cohérente à la grandeur des ministères et à l'intérieur de ceux-ci. Cela cause des ennuis aux gestionnaires;
- on devrait reconnaître plus souvent le rendement des équipes que celui des employés. On a mentionné que les employés ne travaillent plus seuls. Il faut élaborer des mécanismes pour évaluer et récompenser le rendement des équipes; et
- il faut éviter autant que possible les énoncés ayant des connotations négatives (comme « a besoin d'amélioration »).

Améliorations recommandées

- le système doit comporter une marge de manoeuvre sous tous ses aspects;
- les gestionnaires devraient recourir plus souvent aux rétributions non pécuniaires et avoir accès à différentes récompenses (comme un jour libre);
- les évaluations officielles du rendement devraient faire partie du plan de travail de chaque gestionnaire, et les gestionnaires et surveillants devraient se faire évaluer relativement à la façon dont ils procèdent aux évaluations du rendement;
- il faut cesser d'accorder de l'importance comme on le fait maintenant au processus et aux formulaires au profit des volets les plus importants de la gestion du rendement : l'amélioration des communications entre le gestionnaire et l'employé et les aspects humains du travail;

- il faut recruter des gestionnaires dotés des connaissances appropriées en gestion et offrir ensuite à tous les gestionnaires une formation aux aspects de la gestion du rendement (planification du travail, encadrement, et autres), dont la rémunération au rendement;
- la rétroaction, l'encadrement et le counseling sont les aspects les plus humains et les plus importants de la gestion du rendement. Il faut se concentrer sur ces formes d'interactions au travail plutôt que sur la planification du travail ou l'évaluation annuelle;
- le formulaire actuel d'évaluation du rendement est excellent pour les employés relativement nouveaux, mais il ne convient pas, ni n'est utile aux employés expérimentés. Il faut envisager un formulaire d'évaluation différent et une approche différente de l'évaluation du rendement pour les employés expérimentés; et
- on doit reconnaître que les employés sont importants et qu'ils sont notre principal atout, raison pour laquelle ils doivent donc être traités avec soin et respect.

Formation et développement de la carrière

- il manque d'occasions d'affectation, tant à court qu'à long terme, à tous les niveaux (affectations provisoires à d'autres ministères provinciaux, à d'autres gouvernements provinciaux ou au gouvernement fédéral pour travailler à des projets spéciaux, et autres);
- on ne tient pas les gestionnaires responsables pour ce qui est d'offrir des activités de gestion du rendement, d'encadrement et de développement de la carrière. Les gestionnaires doivent rendre compte davantage de l'exécution des tâches que de la bonne gestion des ressources humaines;
- il faut rattacher les possibilités de formation et de développement de la carrière à la planification de la carrière, compte tenu surtout du profil démographique actuel;
- vu les restrictions budgétaires, nos occasions de formation sont limitées;
- le cycle d'un an pour la planification de travail et l'établissement des compétences nécessaires est trop court;
- les plans de développement de la carrière doivent être établis par les employés;

N.B. :
Le ministère de l'Éducation a lancé, depuis deux ans, un projet expérimental où les employés établissent eux-mêmes leurs plans de développement de la carrière. Les employés sont encadrés pendant les trois premières années de leur carrière. On reconnaît que l'apprentissage et le développement de la carrière ne sont pas les mêmes pour les employés au niveau d'embauche que pour les employés expérimentés. Le plan de développement de la carrière comporte le portefeuille de l'employé énonçant les buts et objectifs d'apprentissage établis par ce dernier. Les buts et objectifs doivent cadrer avec la mission et le plan de travail du ministère. Le gestionnaire prend une part active à l'établissement des plans d'apprentissage et détermine les besoins de formation.

Le plan de développement de la carrière de l'employé n'empêche pas l'employeur d'établir également des aspects à améliorer tant pour les employés au niveau d'embauche que pour les employés expérimentés. Si le rendement d'un employé ne répond pas aux attentes de l'employeur, la responsabilité du plan passe de l'employé à l'employeur.

- il faut établir les compétences actuelles qui sont nécessaires de même que les objectifs de perfectionnement futurs (vision à court et à long terme);
- il faut former les gestionnaires à la gestion du rendement :
  - un organisme central est le mieux en mesure au gouvernement de s'occuper des compétences générales,
  - il faudrait laisser aux ministères la responsabilité d'adapter la formation;
- les occasions de formation ne sont pas nécessairement coûteuses.

Améliorations recommandées – questions reliées à la formation et au développement de la carrière

- Il faut simplifier le processus.

Rémunération au mérite

- certains gestionnaires n'accorderont pas de récompenses;
- les récompenses ne motivent pas s'il y a une baisse de rémunération la deuxième année;
- elle crée plus d'attentes chez les employés à qui l'on recommande l'attribution d'une récompense et elle a un effet défavorable lorsque celle-ci n'est pas attribuée;
- il faut rattacher les récompenses au plan stratégique et opérationnel, ce qui est difficile, car ces plans changent effectivement d'un jour à l'autre;
- s'il ne peut pas reclassifier les employés, l'employeur peut accorder des récompenses pécuniaires, ce qui crée des problèmes à long terme;
- dans certaines unités de travail, seulement un faible pourcentage d'employés ont droit à des récompenses, ce qui crée une impression de traitement inéquitable;
- des participants jugent qu'il faut récompenser les équipes et non les membres, alors que d'autres estiment qu'il devrait y avoir un moyen de partager les récompenses pécuniaires parmi les membres de l'équipe. On a souligné qu'il y a des conséquences et des effets défavorables lorsque des membres d'une équipe ne reçoivent pas de récompense alors que d'autres en reçoivent;
- des participants sont d'avis que la rémunération au rendement devrait s'appliquer seulement aux employés non syndiqués et aux cadres, alors que d'autres affirment que des employés sont insatisfaits de leur syndicat qui n'a pas encore négocié de récompenses;
- le gestionnaire doit fixer des attentes claires par rapport aux récompenses, tâche difficile à faire si on ne définit pas un rendement qui « dépasse » les attentes;
- ce n'est pas assuré que la rémunération au rendement motive les employés;
- on estime que les primes doivent correspondre à une augmentation de 10 p. 100 pour être vues comme une récompense;

- dans un autre cas, on laisse entendre qu'une augmentation de 3,6 p. 100 suffit à souligner un bon rendement;
- il faut offrir des récompenses non pécuniaires. La valeur monétaire des récompenses n'est pas aussi importante que le fait de reconnaître le rendement d'une personne; et
- la confidentialité est un problème : on ne peut pas préserver la confidentialité des récompenses (les employés se comparent entre eux; les équipes comparent les récompenses et les ministères font de même). Il faut donc être en mesure de justifier les récompenses et d'en assurer la transparence.

Annexe I : Analyse des entrevues auprès des directeurs des ressources humaines

Question 1

Avant 1994, votre ministère avait-il implanté un système de gestion du rendement? Comment était votre système? Comportait-il un volet de rémunération au rendement? Le nouveau système général a-t-il représenté un changement important pour ce ministère?

Des ministères n'avaient aucun système. La plupart des ministères avaient un système d'évaluation quelconque en place, mais, à part les gestionnaires qui voyaient les évaluations comme un outil de gestion efficace, il n'y avait aucune force de poussée pour assurer que les évaluations des employés étaient faites. Un mécanisme de planification et d'examen du travail était utilisé par plusieurs ministères. D'autres avaient recours à des outils fondés sur les traits de caractère ou le comportement, ou des outils fondés sur l'établissement d'objectifs. D'autres ont indiqué que les procédés d'évaluation étaient trop subjectifs.

La rémunération au rendement ne semblait faire partie d'aucun système avant 1994.

Pour certains ministères, le passage du mécanisme de planification et d'examen du travail déjà en place au nouveau système s'est fait sans changement majeur. Pour d'autres, la transition vers le modèle « gouvernemental » a demandé un changement de culture au sein des ministères. Avant l'implantation, il a fallu offrir des séances de formation aux gestionnaires et aux employés, de même que des « séances d'encadrement » aux gestionnaires. Des ministères ont fait appel à des fournisseurs à l'extérieur pour les aider à élaborer et à implanter la formation. Il est ressorti que certains ministères auraient aimé recevoir une aide du gouvernement afin d'élaborer et d'implanter la formation.

Question 2

A-t-on complètement implanté le système général de gestion du rendement, dont la rémunération au rendement (mis au point en 1994)? Dans l'affirmative, à quelle date a-t-il été implanté? Quels ont été les principaux obstacles à l'implantation totale? Sinon, quelle sorte de système de gestion du rendement avez-vous et comprend-il un volet de rémunération au rendement?
Quelles sont les « règles » de votre système qui diffèrent de la version originale du système général (expliquer les différences avec le programme gouvernemental; saisir les différences entre les ministères et établir les pratiques exemplaires...)?

Veuillez aller à la page 97 pour un bref sommaire des extraits du « Livre bleu » et des observations correspondantes issues des entrevues.

Question 3

Quels sont les critères de réussite de votre système de gestion du rendement?

Selon le document de discussion original, les facteurs de réussite sont les suivants : avoir reçu un engagement clair de la haute direction; être perçu comme un outil de gestion; permettre la communication constante dans les deux sens entre le gestionnaire et l'employé; faire appel à des gestionnaires bien formés et engagés; ériger le travail d'équipe et la coopération en valeurs dignes de soutien; et être dynamique, évolutif et non pas statique.

Il n'y a pas de critère mesurable spécifique pour évaluer la réussite du système. Cependant, des ministères sont dotés d'un système dynamique, c'est-à-dire que celui-ci fait l'objet d'examens et que des changements y sont apportés afin de répondre aux besoins tant du ministère que du personnel. De même, les directeurs des RH ont reçu des commentaires d'employés affirmant aimer la possibilité d'avoir une rétroaction de leur employeur grâce au système.

Question 4

À ce stade-ci, jugez-vous que votre système est efficace?

Même si la réponse était parfois oui, il s'agissait habituellement d'un oui « sous réserve ». Dans la plupart des cas, les systèmes des ministères font que plus d'employés n'ayant pas atteint le taux maximal reçoivent une évaluation. De plus, dans certains cas, les gestionnaires reconnaissent la valeur de la gestion du rendement comme outil de gestion efficace. Cependant, ces gestionnaires n'ont probablement pas le temps d'utiliser le système avec efficacité.

En raison de la durée limitée de l'application du système aux employés syndiqués, il est trop tôt pour en déterminer « la réussite ». Le fait d'étendre le système de gestion du rendement à ce groupe a eu pour effet de créer des facteurs de stress par rapport au système. Cependant, pour certains gestionnaires, la participation d'un plus grand nombre de leurs employés au système de gestion du rendement contribue à un processus plus cohérent pour ces derniers et crée un sentiment d'équité parmi le personnel. Pour d'autres, le système crée un environnement qu'il est plus difficile à gérer (se tenir au fait des échelons d'augmentation permis et des dates anniversaire, faire face au scepticisme que nourrissent les employés syndiqués à l'endroit du système, et autres).

Question 5

Quels sont les principaux obstacles à la réussite de votre système de gestion du rendement?

Certains ministères estiment que le fait de ne pas avoir assez de fonds à allouer au système pour que cela en vaille la peine constitue un obstacle important comparativement aux soucis qu'il cause. On ne considère pas que les récompenses en valent suffisamment la peine compte tenu du travail que celui-ci entraîne pour le gestionnaire devant assurer qu'un employé reçoit une récompense. Dans d'autres ministères, on n'utilise pas l'absence de fonds pour justifier la non-attribution de récompenses. Certains ministères ont choisi le 1er avril comme date anniversaire; ainsi le gestionnaire ne peut pas refuser d'attribuer des récompenses en invoquant l'absence de fonds au budget.

Un deuxième obstacle important est la « culture » du ministère. Des ministères ont apporté de nombreux changements (fusions, nouveaux sous-ministres, nouveaux cadres supérieurs, par exemple) et on ne sent peut-être pas la présence d'une culture solide au ministère ou d'une culture susceptible de favoriser actuellement des initiatives comme la gestion du rendement. En même temps, des ministères ont une culture bien établie et très favorable au système de gestion du rendement.

Selon des ministères, ce sont surtout les sous-ministres qui jettent la base d'une « culture » favorable à la gestion du rendement, du fait qu'ils approuvent les recommandations reliées aux évaluations du rendement. Ils donnent le ton pour ce qui est de formuler ou non des recommandations relativement à l'attribution de récompenses et d'assurer la cohérence de la façon par laquelle celles-ci sont déterminées à l'intérieur du ministère.

Un troisième problème associé au système, c'est le fait que de nombreux gestionnaires ne connaissent pas le système ou ne savent ce que cela signifie être un bon gestionnaire. En outre, certains gestionnaires n'ont peut-être pas le temps de gérer le système avec efficacité. Le manque de temps est un problème qui s'ajoute au nombre d'évaluations qu'un gestionnaire doit faire (jusqu'à 45 dans un cas), aux dates limites de ces évaluations et à la distance que devra parcourir un gestionnaire pour remplir les évaluations.

Un autre problème est la réponse négative des employés qui n'obtiennent pas les suppléments. À cause de la négativité et de ses effets (les employés se surveillent au lieu de s'appuyer, les employés cherchent à passer sous la responsabilité de gestionnaires donnant l'impression d'appuyer le système, et autres), de nombreux ministères essaient d'assurer la confidentialité de ces renseignements. Un ministère n'a pas adopté de dates communes pour éviter que les employés « surveillent » qui parmi d'entre eux a obtenu une récompense.

Le mode de versement des récompenses peut créer des problèmes. Par exemple, si un employé reçoit une augmentation réoctroyable qui est ajoutée à son chèque de paye à la quinzaine pendant 26 payes, il voit son paye de chèque baisser une fois le versement terminé. Ce résultat négatif fait que la prime a un effet de démotivation à la fin de l'année.

Un autre obstacle à la réussite du système est le fait que les gens aient de bonnes mémoires. Des employés se préoccupent des pertes de rémunération qu'ils ont subies au cours des dernières années (compte tenu de la réduction des augmentations au mérite) et veulent ravoir leur argent rétroactivement.

Comme dernier obstacle à la réussite du système, il est souvent très difficile de mesurer ce qui est fait. De même, si le rendement n'est pas difficile à mesurer (parce que les tâches sont répétitives et statiques), le titulaire du poste n'a vraisemblablement pas la chance de dépasser les attentes. Dans le cadre du système, il faut examiner les récompenses pour tenir compte des travailleurs au « rendement excellent ».

Question 6

Quels sont les points forts et les faiblesses de votre système de gestion du rendement? de votre système de rémunération au rendement?

Points forts :

- les employés savent où ils se situent;
- il y a une meilleure communication entre les employés et les employeurs;
- c'est le cas s'il s'agit d'une expérience positive;
- c'est excellent d'avoir un système qui reconnaît les employés qui s'« illustrent »; et
- le plan de travail.

Faiblesses :

- les gestionnaires ne le perçoivent pas comme un outil de gestion;
- les gestionnaires n'ont pas le temps de s'occuper de la paperasse;
- le montant de l'augmentation au mérite;
- ce qui arrive à ceux ayant atteint le taux maximal de contrôle;
- le temps plus long que cela prend pour atteindre le taux maximal de contrôle;
- l'impression que seuls les cadres supérieurs obtiennent l'évaluation « surpasse » les attentes;
- le formulaire d'évaluation s'il ne répond pas aux besoins des employés visés (il y a un problème découlant des énoncés, de même que des définitions se rapportant aux critères de réussite, de la longueur du formulaire, et autres);
- la rémunération au rendement;
- les gestionnaires ne « vendent » pas le programme;
- c'est le cas s'il est vu comme une expérience négative; et
- l'absence d'un plan stratégique ou de plans de travail.

Question 7

Votre ministère a-t-il évalué votre système de gestion du rendement (pour déterminer s'il a été implanté)? la rémunération au rendement?

Des ministères n'ont fait aucune évaluation officielle, même si des améliorations ont pu être apportées aux formulaires, par exemple. D'autres ministères ont mené ou sont en train de mener un examen et d'apporter des changements au système à mesure que les problèmes cernés se manifestent (surtout au sujet du formulaire ou des lignes directrices concernant les échelons d'augmentation et parfois du modèle de « plan de travail »). On utilise surtout les sondages et les groupes de discussion.

La plupart des ministères ont le sentiment qu'au moins les employés devant recevoir une augmentation au mérite subissent des évaluations, tandis qu'un ministère a indiqué que de 90 p. 100 à 95 p. 100 en reçoivent. Par contraste, un ministère accorde des augmentations au mérite, mais sans nécessairement faire des évaluations.

Question 8

Y a-t-il une vérification en place pour mesurer la réussite de votre système de gestion du rendement (a-t-il contribué à accroître l'efficacité et l'efficience des employés de votre ministère)?

Dans l'ensemble, aucune mesure n'est en place à cet égard. Il n'y a aucun contrôle de la qualité des évaluations réalisées. Parfois, les évaluations sont scellées avant d'être versées au dossier de l'employé; il est ainsi impossible de contrôler la qualité.

Parmi les observations générales, mentionnons les suivantes :

- on n'a constaté aucune différence manifeste entre les employés ayant des évaluations et ceux n'en ayant pas; et
- on n'a pas accru l'efficacité et l'efficience au point d'être en mesure de comprimer les effectifs.

Question 9

Votre système de gestion du rendement prévoit-il l'établissement d'un plan de travail pour chaque employé? Pourquoi ou pourquoi pas?

Des unités de travail n'ont pas de plans de travail. Certains estiment que les plans de travail fonctionnent bien au bureau central mais non dans les régions. D'autres jugent que les plans de travail sont un exercice théorique qui n'a pas beaucoup de sens.

Lorsqu'on utilise des plans de travail, différents modèles sont en place. Dans un cas, il s'agit de modèles conçus à partir des domaines clés ou des normes de rendement, qui sont adaptés à la fonction.

Question 10

Dans le cadre de votre système de gestion du rendement, le plan de travail et le rendement de chaque employé sont-ils rattachés à la planification stratégique du ministère?

Des ministères sont dotés de plans stratégiques, d'autres non. Dans le cas de ceux ayant des plans stratégiques et des plans de travail, il peut y avoir un lien entre les deux ou non.

Question 11

D'après les résultats que vous avez obtenus, quelles sont les principales formes de récompense et de motivation pour les employés de ce ministère?

L'argent est la principale forme de récompense pour la plupart des employés. Dès qu'un employé a l'impression de recevoir une rémunération équitable, l'argent peut continuer d'être la principale récompense, mais d'autres facteurs peuvent prendre de l'importance :

- la formation et le perfectionnement professionnel;
- des absences autorisées (un après-midi, quelques jours, une semaine additionnelle de vacances, et autres);
- un bon climat de travail et des projets stimulants;
- des outils adéquats et à jour pour se départir de ses fonctions;
- des récompenses provisoires : des lettres du sous-ministre, une reconnaissance à une pause-café, un peu de compassion quand les circonstances sont difficiles, et autres; et
- la célébration des réalisations : 25 ans, départs à la retraite, (cadeaux, fleurs, paiement des repas des invités, et autres).

Il faut prêter attention à ce qui suit :

- c'est l'argent des contribuables que l'on affecte aux récompenses;
- il faut reconnaître autant les employés dans les régions que dans les bureaux régionaux;
- la reconnaissance est importante; et
- l'employé doit valoriser la récompense.

Autres observations

- pour changer la culture d'une organisation, cela prend de cinq à sept ans et beaucoup de communication et de formation;
- il est difficile de reconnaître le rendement des équipes (chaque membre peut appartenir à un groupe différent qui préconise l'attribution de récompenses individuelles);
- la formulation est déterminante;
- il y a beaucoup d'employés dans les bureaux régionaux, et ce système doit s'appliquer à l'extérieur du bureau central;
- le système devrait fonctionner, que la rémunération soit offerte ou non comme encouragement;

- les différences entre les groupes syndiqués et les employés non syndiqués et le pouvoir discrétionnaire des sous-ministres peuvent faire obstacle à une bonne gestion;
- la cohérence à la grandeur du gouvernement est un problème (qui approuve les recommandations et par quels moyens, limite-t-on le nombre de recommandations; appuie-t-on le système; les sous-ministres font-il des évaluations; les personnes ayant atteint le taux maximal de contrôle subissent-elles des évaluations annuelles, et autres);
- la plupart du temps, aucun mécanisme de suivi n'est en place pour déterminer la qualité des évaluations écrites; pour déterminer s'il y a une rétroaction et un encadrement continus entre les employeurs et les employés; ou pour confirmer que les évaluations écrites sont effectivement remplies au lieu que les gestionnaires signent tout simplement le formulaire autorisant les augmentations au mérite; et
- il n'existe aucun moyen cohérent ou simple de déterminer les besoins de formation généraux des employés à partir des évaluations du rendement.

Extraits du « Livre bleu » et observations issues des entrevues

Voici des extraits du « Livre bleu » (La gestion du rendement dans le secteur public au Nouveau-Brunswick) et les observations recueillies d'un ou de plusieurs directeurs des RH lors des entrevues.

Extraits du « Livre bleu »	Observations issues des entrevues
La gestion du rendement est par essence participative, car elle implique la collaboration des employés et des gestionnaires.	Les réponses variaient allant de « presque tout le monde a subi une évaluation écrite l'an dernier » à « moins d'évaluations écrites sont réalisées pour les personnes ayant atteint le taux maximal de contrôle » à « cela ne se fait pas dans certains secteurs ». Un problème dans des unités est l'étendue des responsabilités de certains gestionnaires et le temps consacré à faire des évaluations. La distance est un autre problème; lorsqu'un gestionnaire doit se rendre dans les bureaux régionaux, il doit prévoir plus de temps pour faire une évaluation. Des directeurs des RH ont mentionné que le système actuel a contribué à améliorer la communication entre les employés et leurs gestionnaires.

La gestion du rendement établit un lien entre le plan de travail et le rendement d'un employé et le plan stratégique de tout le ministère.	Voir également les questions 9 et 10. Autres observations : ❑ Les employés ont besoin de savoir que leurs contributions à l'organisation sont valorisées. ❑ Sans l'élément du plan de travail, un gestionnaire ne peut pas faire d'évaluation objective solide. Cependant, de nombreux employés ont des tâches très routinières, raison pour laquelle les gestionnaires ne voient pas l'avantage de dresser des plans de travail, raison pour laquelle ils ne peuvent pas évaluer le rendement avec efficacité. ❑ Chaque gestionnaire fait des évaluations dans le cadre de son plan de travail pour l'année.
La gestion du rendement ne vise pas à punir.	❑ C'est frustrant lorsqu'on recommande un employé dont le rendement a « dépassé » les attentes et que cette recommandation est rejetée ou réeduite par la haute direction. ❑ On essaie de ne pas stresser les gestionnaires qui formulent des recommandations au comité d'examen du rendement. ❑ Il arrive souvent que la direction préserve la confidentialité de l'information, à cause des effets négatifs découlant de la divulgation de ces renseignements. ❑ Les personnes ayant atteint le taux maximal de contrôle doivent dépasser les attentes afin d'avoir droit à des augmentations réoctroyables. ❑ Les employés sont déçus, et on a le sentiment suivant, « Je travaille dur, pourquoi ne suis-je pas récompensé ? ». ❑ De par sa nature même, l'« évaluation » a une connotation négative. Une employée recevant une évaluation positive était tellement stressée qu'elle s'est mise à pleurer.

La gestion du rendement doit miser sur les résultats et les attitudes.	Les renseignements compilés donnent lieu également à une variété d'opinions et d'idées. Des gestionnaires et des employés n'aiment pas cocher les cases qui ont rapport aux comportements ou indiquent « Dépasse, répond, ne répond pas ». Parfois, juste les mots qui sont associés aux cases créent un sentiment de malaise chez les gestionnaires ou les employés. Il arrive également que le nombre de cases à cocher présente un problème. Un autre problème, c'est qu'il faut établir des compétences pour toutes les classes. Cela peut demander beaucoup de travail, selon le nombre de classes à l'intérieur d'un ministère. Un ministère a encouragé le personnel dans les unités de travail à établir ses normes de rendement (qui servent de fondements au plan de travail). On s'attend que, grâce à cette démarche, le personnel accepte davantage la gestion du rendement. Un ministère voulait que le gouvernement donne plus de directives afin de définir « répond aux attentes et dépasse les attentes » pour assurer une plus grande cohérence à la grandeur des ministères.
La gestion du rendement commence par l'établissement d'un plan stratégique.	Voir la question 10.
Les discussions régulières avec les employés et les gestionnaires quant à leur contribution à la réalisation des facteurs essentiels de réussite de l'organisation.	On a l'impression que de nombreux gestionnaires disent « merci » chaque jour pour un travail bien fait. De plus, dans certaines unités, les gestionnaires adoptent un mécanisme officieux pour se tenir au fait du rendement d'un employé et donner une rétroaction continue. Cependant, le système n'a pas contribué à la tenue de séances de communication régulières entre les gestionnaires et les employés (comme aux trois mois).
Il faut examiner un système de gestion du rendement du point de vue de son degré de réussite.	Des examens sont en cours dans des ministères et des rajustements sont apportés aux systèmes. Dans d'autres ministères, le stade d'implantation du système ne permet pas de faire une évaluation à ce stade-ci.

Force la direction à aborder les questions de rendement du personnel et à orienter le rendement en regard des objectifs stratégiques.	En dépit d'une formation initiale à la planification du travail et à l'encadrement, les gestionnaires actuels n'ont pas les compétences ou le temps nécessaire pour mener des évaluations du rendement efficaces. En l'absence d'un plan stratégique, le rendement doit être basé sur quelque chose d'autre. La plupart des gestionnaires font des évaluations, même si la qualité des évaluations écrites tout comme le nombre d'évaluations réalisées peuvent varier. Dans certains cas, des évaluations ne sont pas menées, mais le gestionnaire signe le formulaire d'approbation de l'augmentation au mérite. On a indiqué que, pour le système, la force de poussée doit aller de haut en bas. Cependant, plusieurs sous-ministres ne font pas d'évaluations du rendement.
Il est primordial que la rémunération ne devienne pas le seul et unique enjeu d'un système de gestion du rendement.	Certains gestionnaires reconnaissent la valeur du système de gestion du rendement comme un outil de gestion efficace. Cependant, c'est la « rémunération » qui régit le système. La preuve, c'est que des personnes au taux maximal de contrôle ne reçoivent pas d'évaluations annuelles et que l'on est en train de parler de la possibilité d'appliquer un modèle de deux ans à ces personnes de même que de la nécessité de mener des évaluations de ces personnes.
D'autres facteurs incitent le personnel à offrir un rendement exceptionnel, sans qu'ils ne se rapportent nécessairement à un système de gestion.	Voir la question 11.

La grille d'évaluation du rendement devrait assurer une certaine conformité partout au gouvernement.	Les mots dans la grille ont en soi constitué un problème à cause de leur connotation négative. La grille elle-même n'a pas assuré la conformité, car chaque ministère a dû ensuite définir lui-même les termes. En l'absence d'un plan stratégique ou de travail, c'est difficile de justifier le classement de l'employé dans la grille. Dès que les ministères établissent des définitions, l'uniformité vient à manquer entre les ministères pour ce qui est de définir « dépasse » (fait des miracles, meilleur que la plupart des autres, et autres). Des ministères utilisent des grilles à trois niveaux alors que d'autres vont même en utiliser à six niveaux (de l'échelon 0 à 5).
La rémunération au delà de l'indice du montant maximal pourrait être autorisée: *1. À l'entrée en vigueur du nouveau régime salarial, pour des fonctions exercées par intérim, dans des circonstances spéciales* *2. Pour un rendement exceptionnel*	1. Les employés reçoivent une rémunération additionnelle lorsqu'ils tombent dans ces catégories. Cependant, on pourrait manquer d'uniformité à la grandeur des ministères en ce qui a trait à la définition des circonstances spéciales, de même qu'au bien-fondé de la récompense et à la forme qui convient à un employé. 2. ❑ *La période de paiement ne doit pas dépasser un an.* ❑ *On pourrait autoriser un paiement forfaitaire.* Des ministères ont offert à l'employé le choix entre un paiement forfaitaire ou l'échelonnement sur 26 périodes de paye. La plupart ont opté pour le paiement forfaitaire. Pourquoi? C'était le mode de paiement de choix de la plupart des employés et cela semblait avoir pour effet de démotiver les employés à la fin de l'année lorsque leur chèque de paye diminuait. ❑ *On devrait la réserver pour des circonstances manifestes de rendement et de réalisations exceptionnels dans tous les sens du terme.*

	Il semble que des gestionnaires appliquent la clause des « circonstances spéciales » à un vaste éventail de raisons pour récompenser les employés (par exemple, une personne est demeurée longtemps au taux maximal de contrôle).
Cela laissera environ 50 p. 100 du personnel à l'indice du moment maximal ou à une échelle salariale supérieure. Ces employés ne seront pas donc pas assujettis aux nouvelles augmentations fondées sur le mérite de la grille d'évaluation du rendement.	« Beaucoup » de gens ont atteint le taux maximal de contrôle, et on a soulevé la question de savoir si une évaluation est nécessaire chaque année.
Date anniversaire	Chaque ministère devait avoir la latitude de regrouper toutes les dates anniversaire en une date commune à son choix. Ainsi, par l'établissement d'une date anniversaire commune, les décisions salariales entreraient en vigueur à une seule date; cela ne signifiait pas que les évaluations seraient réalisées pour la même date. Au moins trois modèles sont en usage : une date d'évaluation commune et la même date d'augmentation de rémunération; une date d'évaluation et une date anniversaire communes pour l'augmentation de rémunération; et une date anniversaire pour l'évaluation et une date de rémunération commune. Tous les systèmes comportent des avantages et des désavantages. On a soulevé comme problèmes le nombre d'employés qui doivent recevoir une évaluation et la charge de travail des préposés à la feuille de paye qui doivent surveiller l'information.
Une formule générale pouvant servir de guide pour effectuer des ajustements judicieux des dates anniversaire respectives de leurs employés	On a appliqué des lignes directrices, mais il reste des employés qui « se souviennent » d'avoir été privés d'une partie de l'échelon d'augmentation qu'ils auraient reçue par ailleurs si on n'avait procédé à aucun changement.

Annexe J : Analyse des entrevues auprès des représentants des agents de négociation

Planification du travail

Il faut simplifier la planification et l'examen du travail et offrir une formation aux employés et aux gestionnaires. Cependant, le système a été mal implanté et il comporte beaucoup de modalités administratives. Il devait être un effort de collaboration entre le gestionnaire et l'employé, mais cela n'a pas été le cas pour certains employés. Pour d'autres, les décisions « prises en haut » viennent contrarier la relation employé – employeur.

C'est difficile même d'établir des plans de travail si le gestionnaire se trouve dans un bureau éloigné de l'employé. Si des plans de travail sont dressés, ils le sont peut-être dans l'isolement, et le gestionnaire les modifie parfois dès que l'employé a rempli sa partie.

Compte tenu du nombre de postes vacants dans les services publics, de nombreux employés se retrouvent sans surveillant sur place. Si un employé accomplit un « travail extraordinaire », personne n'est là pour reconnaître le rendement. De même, personne n'est là non plus pour surveiller le rendement continu, une partie intégrante du système.

Formation et développement de la carrière

Un groupe a signalé que des membres ont été avisés du fait que, si la formation est indiquée dans le plan de travail, on a plus de chances de suivre la formation.

Il faut reconnaître les compétences des personnes et les utiliser pour le bénéfice de l'organisation. Les personnes à l'intérieur de l'organisation peuvent organiser des séances de formation à la gestion ou à la planification du travail, par exemple, au lieu de s'adresser à des services d'experts-conseils à l'extérieur.

Une autre préoccupation, c'est que l'on pourrait inciter les jeunes à suivre une formation en gestion plutôt qu'une formation technique pour répondre à leurs besoins. Sans l'encadrement d'un professionnel comme le gestionnaire, l'employé ne recevra peut-être pas la formation technique requise pour maintenir son agrément professionnel.

Évaluations du rendement

Une préoccupation au sujet des évaluations du rendement, c'est que, admettant qu'elles soient même réalisées, elles surviennent une fois l'an. Après avoir fait le plan de travail et l'évaluation, on les oublie pour le reste de l'année. On a déclaré que, pour un employé, l'évaluation annuelle n'est qu'une source de contrariété. La démarche n'a pas amélioré la communication entre l'employé et le gestionnaire, n'a pas mené à une rétroaction continue sur le rendement, ni n'a amélioré les relations de counseling. On a signalé que l'évaluation annuelle ne se fait pas en temps opportun et que les augmentations de rémunération des membres sont différées.

Une question délicate pour certains gestionnaires et employés, c'est que les évaluations du rendement sont toujours demandées au moment le plus occupé de l'année dans leur ministère. Un autre problème, c'est que si, on est reconnu pour avoir offert un bon rendement, on n'est pas récompensé, mais on se fait attribuer des fonctions additionnelles.

Un groupe a signalé que ses membres bénéficiaient d'un bon système d'évaluation du rendement et que ces derniers voyaient le processus comme une occasion d'améliorer leurs compétences. Cependant, dès que l'on a abandonné les méthodes de travail dirigées par des professionnels au profit d'équipes de travail, la planification et les examens du travail par les chefs d'équipe sont devenus une question d'ordre professionnel, et la possibilité d'améliorer le rendement a disparu. En même temps, aucune récompense n'est accordée à ceux qui acceptent la responsabilité additionnelle de « chef professionnel d'une mini-équipe », et les membres du groupe syndical n'aiment pas l'idée de faire des examens par les pairs.

C'est le ministère qui fixe les normes de rendement pour les employés gérés par des chefs d'équipe qui ne sont pas des leaders professionnels. On prévoit que ces normes offriront une meilleure orientation professionnelle. Cependant, la subjectivité de l'évaluation donne lieu à des préoccupations. Il en est de même pour les modalités d'approbation des recommandations relativement à ceux dont le rendement « dépasse » les attentes.

L'utilisation de l'évaluation du rendement dans le cadre des mesures disciplinaires suscite des inquiétudes. Certains estiment que l'on ne devrait pas combiner les deux mécanismes.

Rémunération au rendement

Le gouvernement avait choisi la « carotte » suivante pour amener les membres syndiqués à accepter la rémunération au rendement : si on donnait un meilleur rendement ou que l'on accomplissant des choses extraordinaires, on serait récompensé. Par contre, on ne sait pas bien ce que cela signifie faire des choses extraordinaires. Un autre problème, c'est qu'un ministère peut limiter le nombre ou le montant des récompenses qui seront accordées. De plus, advenant que trop de récompenses soient recommandées, le mécanisme du ministère sera revu. Le système offre vraiment la possibilité de récompenser les employés, mais rien ne s'est matérialisé de ce côté-là. On voit tout simplement des employés obtenir une augmentation au mérite de 2,4 p. 100 au lieu de 5 p. 100.

La rémunération au rendement était un mécanisme qui offrait aux employés ayant atteint le taux maximal de contrôle la possibilité de « rêver ». Comme ils pouvaient réaliser des gains financiers, ils ont travaillé dur, juste pour se retrouver découragés au bout du compte.

On a dit beaucoup de choses aux membres au sujet de la rémunération au rendement. Par exemple :

- si tu reçois une augmentation réoctroyable cette année, tu ne pourras pas en obtenir une l'année prochaine, car personne ne peut « dépasser » les attentes deux années d'affilée. Si tu « dépasse » les attentes deux années de suite, c'est que les normes sont trop basses ou que tu es trop qualifié pour le poste;
- il faut « faire des miracles » pour obtenir une récompense pécuniaire;
- si tu « fais des miracles », c'est que tu sais où sont les obstacles; et
- si tu n'es pas responsable d'un programme ni d'un budget, tu ne peux pas recevoir une récompense pécuniaire supérieure à 2,4 p. 100.

Comme on a l'impression que la gestion du rendement « va au fil des circonstances », les personnes n'interjettent pas appel des décisions au sujet de la rémunération au rendement. Si on ignore ce qui constitue un rendement qui « dépasse » les attentes, on ne peut pas interjeter appel du fait que l'on n'a pas reçu ce classement. En même temps, les gestionnaires affirment qu'il n'y a pas d'argent, raison pour laquelle ils ne mettent pas en branle le processus visant à recommander un employé qui a offert un excellent rendement. Toutefois, dépasser les attentes est devenu la norme, et on obtient automatiquement l'augmentation au mérite de 2,4 p. 100.

De plus, on estime que la gestion du rendement est trop subjective. Personne ne semble être capable de déterminer si un excellent rendement est fondé sur la qualité ou la quantité de travail. Devrait-on récompenser un employé d'avoir accompli une chose vraiment extraordinaire, parmi d'autres choses extraordinaires, ou d'avoir accompli une chose vraiment extraordinaire pendant que le reste du travail en souffre? Dès que l'on recommande l'attribution d'une récompense à un employé, la recommandation est repoussée, ce qui nuit vraiment à la motivation du personnel.

Aux yeux de leurs pairs, les employés qui se font octroyer des récompenses ne le méritent pas. L'apathie vient du fait que les récompenses, semble-t-il, ne sont pas accordées en raison du rendement, mais qu'on les doit à la personne que l'on connaît ou aux fonctions que l'on occupe auprès d'une « personne importante ».

De plus en plus, le travail se fait par équipes maintenant et les employés doivent se soutenir. La rémunération au rendement est un système qui récompense les personnes.

Autres observations

Cela serait réconfortant d'avoir un merci ici et là d'un employeur. Comme une personne interviewée l'a déclaré, « Cela fait 25 ans que je travaille ici et personne ne m'a jamais dit que j'avais fait du bon travail et je n'ai jamais reçu d'évaluation ». Cependant, il y a d'autres récompenses que les gens valorisent : les récompenses pécuniaires, le temps libre, les heures de travail équilibrées, et autres.

Un syndicat a signalé que ses membres avaient dû renoncer à 0,75 p. 100 de l'augmentation salariale de 1,5 p. 100 qu'ils avaient négociée pour financer les rajustements essentiels à l'implantation de la nouvelle échelle salariale. Cette démarche a déplaît aux membres, même si le taux de contrôle maximal avait été relevé de 2 p. 100.

Lors des négociations, de nombreux membres syndiqués se trouvaient au taux maximal de contrôle, et les augmentations réoctroyables étaient une nouvelle possibilité de réaliser des gains financiers. Cependant, il y a peu de preuves, sinon aucune qu'une rémunération au rendement est accordée à ces membres. Maintenant, la date de recrutement semble déterminer le temps que cela prendra à un employé pour arriver au taux maximal de contrôle. On ne peut pas combler les vacances, l'utilisation des congés de maladie est à la hausse et la charge de travail s'accroît.

Les représentants des agents de négociation estiment que l'on avait eu pleinement confiance en les ententes négociées par convention collective. En plus des membres de tous les groupes qui ne reçoivent pas de récompenses pécuniaires, un groupe a constaté que l'échelon d'augmentation de rémunération de 1,2 p. 100 ne signifie pas en réalité qu'un employé reçoive cette augmentation pour chaque échelon. On a perdu confiance en le système, et il faut maintenant la regagner.

Parmi les autres questions qui ont été abordées, mentionnons les suivantes :

- les décisions au sujet de questions comme les échelles salariales sont prises sans la participation des membres syndiqués;
- la gestion du rendement devait comporter des procédures d'appel, mais celles-ci n'ont pas été établies en fait. Dans les cas où il existe des procédures quelconques, la personne qui a formulé la recommandation originale participe également à cet égard. Cela donne une impression de futilité;
- la perception de la nature équitable des questions reliées aux dates anniversaire préoccupe de nombreux membres (par exemple, un employé ayant cinq années d'expérience obtient l'augmentation au mérite en avril à la réalisation de son évaluation, qui correspond à sa date anniversaire. Cependant, son collègue ayant dix ans d'expérience doit attendre d'avril, moment de son évaluation, à sa date anniversaire en novembre pour obtenir cette augmentation); et
- de nombreux gestionnaires ont vu leur étendue de responsabilités s'étendre et leur charge de travail s'accroître dans d'autres secteurs, ce qui leur laisse peu de temps pour rencontrer le personnel.

Tous se préoccupent du grand nombre d'années qu'il faut attendre avant d'atteindre le sommet de l'échelle salariale. Cela donne l'impression que cela prend du temps avant de devenir un employé entièrement fonctionnel. Comme on l'a affirmé, si tel est le cas, il y a quelque chose qui cloche avec la main-d'oeuvre. Le recrutement et le maintien des effectifs sont des sujets de plus en plus préoccupants, car les professionnels pourraient décider de ne pas se joindre aux services publics du Nouveau-Brunswick. Ou une fois en poste dans les services publics, ils pourraient décider de ne pas y rester. Un groupe a signalé que les employés offrant le meilleur rendement s'en vont après deux ans environ.

Aucun encouragement n'est donné pour devenir gestionnaire. Les gestionnaires peuvent faire moins d'argent et avoir moins d'avantages que les employés. Ils sont nommés à cette fonction, même s'ils ne le veulent pas parfois. Il ne semble exister aucun plan relativement à la sélection des meilleurs gestionnaires. Au contraire, c'est le meilleur technicien qui se fait nommer au poste de gestion. Il y a lieu de se demander à quel point c'est juste d'évaluer le rendement d'une personne par rapport à un poste que celle-ci ne veut pas occuper.

Améliorations suggérées

- selon nous, il n'est pas possible d'améliorer le système, ni de le faire fonctionner;
- il faut rechercher la confiance;
- le système doit être suffisamment transparent pour que les gens connaissent le système et les récompenses;
- un jeu de règles uniformes s'impose;
- le système doit demeurer simple;
- des « félicitations » en disent parfois plus long que l'argent;
- il faut se pencher sur les augmentations réoctroyables : l'évaluation du rendement annuelle est une farce à cause de celles-ci, et les augmentations réoctroyables peuvent se révéler rien de plus qu'une source de contrariété (par exemple, un employé a eu son évaluation du rendement en mars pour le travail de l'année précédente. Il avait travaillé des semaines de 90 heures pour réaliser un projet important. On a recommandé que l'employé se fasse accorder une augmentation réoctroyable, augmentation qu'il a reçue en novembre de l'année suivante et qui correspondait à six semaines de travail. La récompense pécuniaire était de 118 $.);
- il faut revenir à l'échelle de six échelons pour les augmentations de rémunération et aux augmentations au mérite de 5 p. 100;
- il faut prévoir des modalités quelconques afin de préserver la confidentialité du formulaire d'évaluation, ce qui permettrait aux employés d'exprimer leurs sentiments sans nuire à leur relation avec leurs gestionnaires; et
- il faut garder les employés motivés par la sécurité d'emploi. C'est un meilleur facteur de motivation que la gestion du rendement.

Annexe K : Notes du groupe de discussion des employés occupant des postes de surveillance - échelles 1 à 7

La population cible pour les groupes de discussion comprenait les gestionnaires et les surveillants :

- qui étaient classés aux échelles salariales 1 à 7 ou l'équivalent, employés syndiqués et non syndiqués; et
- qui comportaient dans leurs responsabilités les évaluations du rendement des employés.

Pour que chaque participant puisse s'exprimer sans aucune réserve, on n'a pas invité de personnes qui se trouvaient dans une relation gestionnaire – employé à assister au même groupe de discussion.

On a tenu 19 groupes de discussion du 29 octobre au 19 novembre 1999. On a organisé un groupe de discussion dans chaque ministère et on a formé deux groupes pour les trois grands ministères. Quatre des groupes se sont déroulés en français et six ont été organisés dans les régions.

À la fin de l'exercice, 174 gestionnaires et surveillants de la partie I des services publics à la grandeur de la province avaient eu la possibilité de participer aux groupes de discussion au sujet de la gestion du rendement. Cela représente 11,5 p. 100 de l'ensemble du nombre total de postes de surveillance (comme l'ont établi les directeurs des RH).

N.B. : (Les renseignements fournis dans cette section combinent les observations d'un ou de plusieurs groupes).

Planification stratégique

- les plans de travail doivent se rattacher aux plans stratégiques des ministères;
- les plans individuels devraient correspondre aux plans de la direction qui devaient cadrer avec les plans régionaux qui devaient être liés aux plans ministériels; cela n'a pas été le cas;
- il est possible que les plans individuels cadrent avec les plans de la direction, mais le lien n'est pas toujours là avec le plan stratégique du ministère;
- la planification du travail devrait être moins associée au plan stratégique;
- la force du plan de travail est proportionnelle à la force des autres chaînons;
- les délais pour dresser tous les plans susmentionnés ne sont peut-être pas bien coordonnés;
- les employés devraient contribuer au plan stratégique;
- elle ne peut être rigide;
- le plan stratégique n'est pas examiné à la fin de l'année;
- la planification stratégique est inutile si les résultats ne sont pas surveillés;
- il faut refaire les plans stratégiques à la restructuration des ministères;
- un changement de gouvernement requiert un changement au plan stratégique du ministère;

- il faut avoir un énoncé de mission et des valeurs fondamentales sur lesquels fonder les objectifs de la direction;
- tous les employés devraient participer à l'établissement des plans de la direction;
- les gestionnaires devraient dresser les plans des directions;
- le personnel d'exécution ne sent pas qu'il fait partie du tableau global;
- les plans des ministères sont trop ambitieux, et on ne peut pas les ramener au niveau des employés; et
- les objectifs ministériels doivent être clairs.

Planification du travail

Définition

- est un programme de ce que l'on doit faire;
- définit les fonctions et détermine les priorités;
- décrit le travail des employés;
- fixe les objectifs;
- la description des tâches pour cette année-là;
- est essentielle à l'accomplissement de ses tâches;
- un outil pour aider les gestionnaires à assurer que tout fonctionne comme prévu.

Utilité

- on planifie son travail une année à l'avance;
- elle établit des buts et des objectifs;
- on revoit les buts et les objectifs;
- on affecte les ressources aux secteurs appropriés dans un délai convenable;
- on vérifie la qualité pour assurer l'exécution des tâches;
- elle offre une occasion au gestionnaire de s'entretenir avec l'employé (de l'année à venir, des attentes, des règles établies, de la réalisation des objectifs fixés, et autres);
- elle donne une orientation aux nouveaux employés; moins importante pour les employés expérimentés;
- elle évalue les employés;
- on ne devrait pas s'en servir pour les évaluations;
- elle établit un plan d'amélioration : en tant que gestionnaire, elle m'aide à déterminer comment mettre en valeur les ressources que j'ai à ma disposition et en tirer le plus possible;
- on tire le meilleur parti de journée de travail;
- elle permet de faire des analyses comparatives;
- on fixe les priorités et on se concentre sur ce qui doit être accompli;
- on attaque le rendement à la baisse en discutant avec les employés de la raison pour laquelle celui-ci ne correspond pas au plan de travail;
- on responsabilise; et
- elle complète un plan de formation.

Questions reliées à la planification du travail

- les employés n'ont pas suivi de formation et ne la comprennent pas;
- les gestionnaires ne peuvent pas l'expliquer;
- le temps est un problème (pour mettre les plans à jour, pour dresser le plan annuel, et autres);
- cela prend beaucoup trop de temps pour mettre à jour continuellement le plan de travail;
- il n'y a aucune répercussion si un employé ne signe pas le plan de travail;
- l'examen du rendement peut porter sur plus d'un plan de travail (des plans se chevauchant, par exemple);
- des gestionnaires arrangent les plans de travail de manière à pouvoir « atteindre » tout ce qui est fixé dans le plan de travail;
- elle mesure les manques d'efficience et non l'efficience;
- tous les surveillants devraient avoir accès aux plans de travail de tous les employés;
- on devrait préserver la confidentialité de ce qui est discuté à la planification du travail;
- elle est trop subjective;
- il n'y a pas assez de normes;
- il faut intégrer des indicateurs de réussite précis aux plans de travail;
- il n'existe aucun moyen de définir les indicateurs de service;
- des normes sont établies relativement au service;
- le plan de travail ne permet pas d'aborder des problèmes d'attitude (il faut tenir compte de la contribution de l'employé à l'environnement de travail);
- elle est ignorée dans la planification de la relève;
- il est difficile de prédire le travail une année à l'avance;
- le mécanisme d'établissement du plan de travail peut intimider des employés;
- les plans peuvent être assez rigides;
- aucune suite n'est donnée à la formation en raison du manque de fonds;
- les employés doivent comprendre ce qui est attendu d'eux;
- l'établissement des plans de travail est une corvée;
- il s'agit d'un exercice annuel douloureux;
- il faut le faire même si le processus déplaît;
- la gestion du rendement est synonyme de planification du travail;
- la gestion du rendement consiste à fixer des normes dans le plan de travail;
- la gestion du rendement, c'est dresser des plans de travail adéquats;
- la planification du travail est la première étape de la gestion du rendement;
- beaucoup de négativité entoure la planification du travail;
- le ministère a traversé une période de grands changements, ce qui influe sur la capacité de faire la planification du travail;
- elle fonctionne bien, mais il faut établir les questions accessoires et apporter des améliorations à cet égard;
- certains la prennent au sérieux, d'autres non;
- elle n'a pas le même sens pour tout le monde;
- les tâches immédiates ont préséance sur la planification du travail;

- les changements au plan de travail ne devraient pas surprendre;
- la planification du travail est un « coup d'oeil » dans le temps;
- elle facilite l'évaluation et la rend plus objective;
- elle ne devrait pas servir de base aux évaluations du rendement;
- le plan de travail est irréaliste à la fin de l'année, et il est possible que les employés ne reçoivent pas la reconnaissance qu'ils méritent;
- le plan de travail d'un gestionnaire devrait comprendre la réalisation des évaluations du rendement; un groupe a indiqué que la réalisation des évaluations du rendement fait partie du plan de travail du gestionnaire et que des sanctions sont imposées si celles-ci ne sont pas menées;
- si le plan de travail n'est pas respecté, ce n'est pas toujours la faute des employés (responsabilités additionnelles, attribution d'autres fonctions, et autres);
- des problèmes surviennent si les employés ont le même plan de travail, mais différents gestionnaires, et qu'ils reçoivent des évaluations différentes en fonction du même travail;
- le plan de travail est dressé chaque année et il n'est pas révisé durant l'année en fonction des changements;
- le plan de travail devrait être un document dynamique, souple et évolutif;
- il faut réviser le plan durant l'année; une unité révise et met à jour le plan aux six mois; et une autre fait des mises à jour chaque mois; une unité profite des assemblées du personnel pour dresser les plans de travail qu'il faut vendre ensuite au sous-ministre; un groupe a indiqué qu'il faut examiner le plan de travail chaque jour s'il est fondé sur la clientèle;
- un plan de travail statique produit un employé à la semi-retraite;
- la planification du travail est une perte de temps si la description de tâches de l'employé ne change pas d'une année à l'autre;
- plus le travail est routinier, moins le plan de travail a de valeur;
- la planification du travail juste à temps limite la valeur;
- comme les emplois évoluent au fil des jours, il n'y a aucune planification du travail;
- il est facile de quantifier mon travail et de fixer des objectifs à cet égard; cela ne change pas beaucoup;
- il est inutile pour les tâches routinières, mais utile pour les projets;
- beaucoup de tâches ne sont pas quantifiables;
- la nature des activités fait qu'il est difficile de dresser des plans de travail pour certains;
- il faut établir des plans de travail d'équipes; et
- la planification du travail est plus utile pour les gestionnaires qui ne voient pas les employés régulièrement; elle l'est moins pour les gestionnaires qui voient les employés chaque jour.

Améliorations possibles

- il faudrait prévoir de la souplesse dans l'utilisation des formulaires;
- il faudrait agencer l'établissement du plan de travail avec le déroulement naturel du travail;
- on devrait fixer une date anniversaire commune pour l'établissement des plans de travail;
- on devrait rendre le processus moins complexe et moins laborieux;
- on devrait concevoir des formulaires d'évaluation du rendement semblables au formulaire du plan de travail et imprimer les normes sur ceux-ci;
- on devrait faire une meilleure utilisation de la technologie et informatiser la planification du travail;
- on devrait établir des normes plus claires qui sont reliées à la rémunération au rendement;
- on devrait intégrer des jalons marquants et de la formation;
- on utilise un « thermomètre de Centraide » pour déterminer l'avancement des plans de travail;
- les gestionnaires devraient pouvoir établir le plan de travail de la manière qu'ils le souhaitent;
- les plans de travail dressés par les gestionnaires ne s'appliquent pas au travail de l'employé;
- les employés devraient dresser eux-mêmes leurs plans de travail;
- l'établissement des plans de travail devrait se faire en partenariat avec l'employé;
- on devrait dresser le plan de travail à partir du QDP; et
- on devrait utiliser des modèles (p. ex., un groupe photocopie les plans de travail des employés dont le travail est le même).

Gestion continue du rendement

Définition

- la gestion du rendement est une fonction continue; et
- la communication continue est la gestion du rendement continue.

Utilité

- elle permet au gestionnaire de servir de « coach » ou de mentor et de prêter assistance aux employés;
- elle offre une rétroaction;
- il s'agit d'une bonne possibilité de surveiller l'avancement du travail et de faire des louanges pour le travail bien fait;
- elle aide les gens à donner un meilleur rendement;
- elle offre l'occasion de partager les préoccupations et de passer en revue les buts et les objectifs communs; et

- elle permet au gestionnaire de déterminer pourquoi un employé donne un rendement insatisfaisant et d'arriver à une solution, parfois en collaboration avec le personnel des Ressources humaines.

Questions

- on devrait faire une évaluation des gens toute l'année – remplir le formulaire, c'est une formalité;
- les employés se concentrent maintenant sur les réunions d'une heure, une fois par année avec le surveillant, et le reste de l'année, on ne communique pas;
- la gestion du rendement devrait être une fonction courante de la gestion des ressources humaines;
- l'évaluation du rendement devrait être un processus continu, et les questions soulevées ne devraient pas surprendre l'employé;
- le système ne réussit toujours pas à traiter les cas de rendement insatisfaisant;
- on a besoin d'aide afin de traiter les employés ayant un rendement insatisfaisant;
- en dépit de toute l'aide accordée par les conseillers en RH, cela se révèle un processus laborieux lorsqu'un employé donne un rendement insatisfaisant (p. ex., dans un cas, il a fallu attendre deux ans avant de régler le problème);
- la gestion du rendement continue est laborieuse;
- la documentation est un élément essentiel au processus;
- cela ne vaut pas la peine de s'attaquer aux problèmes de rendement;
- le formulaire d'évaluation du rendement est inadéquat pour régler les problèmes d'attitude;
- on tolère souvent un rendement insatisfaisant, ce qui crée du ressentiment chez ceux qui doivent compenser à cause du rendement insatisfaisant de l'employé;
- il est difficile de gérer par des discussions continues sur le rendement, si cela fait des années que le rendement insatisfaisant est toléré; et
- un employé ayant un rendement insatisfaisant est le « cauchemar de tout gestionnaire ».

Améliorations possibles

- les gestionnaires devraient tenir un registre des discussions continues sur la gestion du rendement pour que la communication continue soit une composante plus efficace de la gestion du rendement.

Évaluation du rendement

Définition

- le système est axé sur le rendement individuel;
- l'évaluation devrait être plus une bande vidéo qu'une photographie;
- l'évaluation du rendement est un processus continu;
- l'évaluation du rendement devrait servir à motiver les employés et non à les congédier;
- la gestion du rendement vise à se débarrasser des employés ayant un rendement insatisfaisant;

- la gestion du rendement vise à cerner les problèmes et à améliorer le travail des employés ayant un rendement insatisfaisant;
- les évaluations du rendement contribuent à lancer la communication;
- les évaluations du rendement sont importantes pour donner une rétroaction aux employés;
- elle est une tâche fondamentale du gestionnaire;
- les évaluations du rendement devraient servir d'indicateur de réussite;
- l'évaluation du rendement cherche à aider les employés à donner un meilleur rendement; et
- la gestion du rendement consiste à mener des évaluations.

Utilité

- le plan de travail devrait servir à évaluer le rendement;
- l'évaluation du rendement détermine si l'employé répond aux attentes ou les dépasse;
- les employés doutent de la valeur de l'évaluation du rendement;
- l'évaluation du rendement est un bon outil de gestion, car elle contribue à formaliser la discussion avec l'employé;
- l'appréciation peut se révéler une bonne expérience pour l'employé;
- les gestionnaires se sentent bien après avoir mené les évaluations du rendement;
- la démarche structurée se prête à une communication ouverte et à une évaluation honnête;
- il s'agit d'une occasion pour les gestionnaires de voir ce qu'ils peuvent faire pour améliorer ou faciliter la vie de leurs employés;
- elle offre une occasion formelle de planification de carrière;
- l'évaluation du rendement est le moment idéal pour se concentrer sur la formation;
- l'évaluation du rendement est vraiment utile avec les nouveaux employés ou les employés difficiles;
- passer du temps avec les employés, cela rapporte; et
- le fait d'avoir un processus en place force les gestionnaires à faire des évaluations.

Questions

- la gestion du rendement était un projet gouvernemental que l'on a implanté sans en discuter avec les gestionnaires;
- les nouveaux jeunes employés influenceront la façon dont on fera les évaluations du rendement dans l'avenir;
- la règle de Pareto s'applique : 80 p. 100 des employés donnent un bon rendement et l'évaluation du rendement offre l'occasion de les louanger. Les autres, soit 20 p. 100 des employés, prennent 80 p. 100 du temps consacré à la gestion;
- il est important d'avoir une structure ou un système pour mesurer le rendement, même s'il est peut-être plus approprié et facile de mesurer dans un cadre orienté sur la rentabilité;
- il doit y avoir un sérieux engagement de la part de tout le ministère, de haut en bas, et c'est à partir du haut également que l'on doit avoir des exemples de la qualité prévue des évaluations du rendement;

- la mesure du rendement est critique : aucune norme précise n'est fournie afin d'y comparer le rendement d'un employé. Les employés devraient savoir ce qui est attendu d'eux;
- l'utilisation de plans de travail facilite les évaluations;
- les appréciations peuvent se révéler une expérience éprouvante pour tout le monde;
- les évaluations menées par un surveillant à l'extérieur du bureau peuvent se révéler frustrantes et inquiétantes tant pour les gestionnaires que pour les employés;
- les gestionnaires doivent prévoir du temps dans leur plan de travail pour faire les évaluations, de manière à ne pas se retrouver à les faire par téléphone, à apporter les évaluations chez eux, à copier l'évaluation de l'année précédente ou à répéter la même chose d'une année à l'autre;
- le système manque de continuité : il ne s'applique pas de la même façon à tous les employés, les attentes sont différentes pour différents employés, il n'existe aucune norme définissant un rendement qui « dépasse » les attentes, ni de repère type servant à mesurer les employés, et il n'y a aucune normalisation des évaluations, et autres;
- « une solution unique ne convient pas à tous les cas »; une marge de manoeuvre s'impose dans le système;
- les formulaires sont trop contraignants, trop longs, trop répétitifs et ils n'offrent pas assez de latitude;
- certains croient que les formulaires devraient être confidentiels, d'autres que l'on devrait verser le formulaire au dossier de l'employé. D'autres se préoccupent du fait que les employés ne reçoivent pas une copie de leur propre évaluation;
- la subjectivité est un problème. Les commentaires subjectifs n'ont plus leur place dans l'évaluation du rendement;
- les nouveaux gestionnaires n'ont pas suivi de formation à la gestion du rendement et à l'évaluation du rendement;
- il faut tenir compte, dans l'appréciation, des circonstances et des nouvelles priorités durant l'année;
- les employés occasionnels ne sont pas visés par le système de gestion du rendement et ils ne reçoivent aucune évaluation du rendement;
- il ne devrait y avoir aucune surprise au moment de l'évaluation;
- « mon surveillant ignore ce que je fais ou dans quelle mesure je réussis à le faire »;
- c'est difficile de mener une évaluation du rendement;
- le processus est long et complexe;
- l'évaluation des employés ayant atteint le taux maximal de contrôle présente des problèmes;
- il n'existe aucune évaluation du rendement pour s'attaquer aux problèmes de comportement;
- les périodes désignées pour la réalisation des évaluations du rendement annuelles créent des difficultés pour certains gestionnaires;
- l'évaluation du rendement devrait être un processus continu;
- on ne communique pas durant le reste de l'année;
- « on est obligé de le faire »;

- des gestionnaires jugent que les évaluations du rendement sont importantes et continueraient de les faire (peut-être sous une différente formule), même si celles-ci n'étaient pas obligatoires;
- si les gestionnaires font les évaluations du rendement, c'est que leur gestionnaire ou leurs employés exercent des pressions sur eux; et
- on considère que l'évaluation du rendement vient s'ajouter à toutes les autres fonctions que les gestionnaires doivent accomplir.

Améliorations possibles

- on doit prévoir une forme de rappel pour faire les évaluations;
- il faut redéfinir le processus pour
  - prévoir une marge de manoeuvre,
  - normaliser les mesures, et
  - permettre aux employés de comprendre l'importance du processus;
- les dates fixées pour mener les évaluations du rendement devraient tenir compte des besoins du ministère de même que de ceux des gestionnaires faisant les évaluations;
- on devrait envisager d'autres modèles comme la rétroaction tous azimuts;
- il faut prévoir un processus qui amène les employés à participer à l'évaluation des gestionnaires;
- les gestionnaires devraient être capables de cocher la case correspondant au rendement de l'employé (comme dépasse les attentes), sans tenir compte de la rémunération au rendement;
- on devrait dissocier la rémunération de l'évaluation;
- le plan de travail du gestionnaire devrait comporter la réalisation des évaluations du rendement, et on devrait évaluer les gestionnaires en fonction de la quantité et de la qualité des évaluations annuelles du rendement accomplies;
- on devrait obliger les gestionnaires à mener les évaluations du rendement;
- il faut permettre aux employés de contribuer à l'évaluation du rendement;
- les employés pourraient jouer un plus grand rôle dans l'évaluation du rendement en faisant une autoévaluation;
- les gestionnaires doivent prévoir du temps afin de mener les évaluations du rendement;
- il faut établir une appréciation quelconque du rendement des équipes;
- il faut établir des lignes directrices concernant les appréciations du rendement;
- il faut offrir une formation continue au système de gestion du rendement;
- les gestionnaires ont besoin d'outils (connaissances et compétences) pour assumer leurs responsabilités de gestion, dont la réalisation des évaluations du rendement et la gestion des employés ayant un rendement insatisfaisant et ceux dont le rendement est exceptionnel;
- des changements aux formulaires s'imposent; il faut régler la question de la subjectivité; les possibilités de sélection sur les formulaires; la longueur des formulaires et l'utilisation de modèles;
- ce serait bon de mener une évaluation du rendement à tous les six mois, surtout dans le cas des nouveaux employés; et

- les bureaux centraux et les bureaux régionaux doivent communiquer davantage au sujet des directives des ministères concernant l'évaluation du rendement.

Formation

Rôle du gestionnaire et questions

- les gestionnaires n'ont pas suivi assez de formation à la planification du travail et à la gestion du rendement;
- les gestionnaires ont la responsabilité d'encourager leurs employés et de leur offrir des possibilités d'accomplir les fonctions qui les intéressent;
- les gestionnaires doivent connaître les intérêts de leurs employés;
- des employés jugent qu'il revient au gestionnaire d'offrir des occasions de formation;
- les gestionnaires doivent être en mesure de reconnaître que les employés sont parfois trop épuisés pour se départir de leurs tâches et suivre une formation;
- les gestionnaires n'aiment pas offrir une possibilité de formation à l'évaluation du rendement lorsqu'on ne sera peut-être pas en mesure de la fournir dans l'avenir;
- les gestionnaires ont besoin de temps pour être capables de jouer un rôle dans le développement de la carrière des employés;
- les gestionnaires devraient demander aux employés ce que sont leurs projets de carrière;
- les gestionnaires sont tenus d'établir les besoins de formation des employés;
- les gestionnaires doivent voir à déterminer ce dont ont besoin les employés pour se départir de leurs tâches;
- les gestionnaires doivent surveiller la formation (le nombre limite a-t-il été atteint pour une formation précise ou est-ce que les autres employés au bureau devront travailler trop fort en l'absence de quelqu'un en formation, et autres);
- les gestionnaires peuvent seulement faire des suggestions, ils ne peuvent pas rendre la formation obligatoire;
- le gestionnaire a pour rôle de défendre les intérêts du personnel qui a indiqué avoir besoin de formation; et
- offrir de la formation est l'une des principales fonctions de gestion.

Rôle de l'employé et questions

- on offre souvent aux employés des cours ayant trait à leurs tâches actuelles et non pas nécessairement à d'autres domaines d'intérêt;
- des employés demanderont des occasions de formation précises;
- les employés n'ont pas le temps de se prévaloir des occasions de formation ou de développement de la carrière, même s'ils se les font offrir;
- la formation est incommode : il faut mettre son travail de côté;
- les employés veulent maintenant aller en formation plus que jamais;
- les employés sont récalcitrants lorsqu'ils sont obligés de suivre une formation, surtout lorsqu'ils ne le veulent pas;
- il arrive parfois que l'employé veuille suivre une formation qui n'est pas rattachée aux objectifs du ministère;
- il faut indiquer la formation dans le plan de travail;

- si la formation est indiquée dans le plan de travail, mais qu'elle n'est pas offerte, l'employé a l'impression que personne ne lui prête attention;
- la plupart du temps, l'employé reçoit la formation indiquée dans le plan de travail;
- les employés ont plus de chance de suivre une formation s'ils s'affirment être disposés à renoncer à leur temps libre;
- les employés qui suivent une formation devraient donner un compte rendu à tous les autres membres du personnel au sujet des avantages qu'ils en ont tirés;
- les employés doivent recevoir la formation dont ils ont besoin; et
- la formation devrait être la responsabilité de l'employé : il incombe à ce dernier de s'en occuper.

Questions d'ordre financier

- les budgets compliquent la vie des gestionnaires qui devraient jouer un rôle, selon eux, dans le développement de la carrière;
- on met souvent de côté la formation pour des raisons d'ordre financier;
- la formation devient souvent une prime à cause de considérations d'ordre financier;
- il n'existe aucun budget pour les objectifs de formation établis dans le plan de travail;
- il n'existe aucun budget;
- des fonds adéquats sont disponibles pour la formation (déterminés par le risque de ne pas offrir la formation);
- comme la formation est financée maintenant à même les budgets des ministères, il existe moins de possibilités;
- on devrait prévoir un montant défini dans le budget pour la formation;
- on ne devrait pas financer les occasions d'amélioration personnelle qui ne contribuent pas à l'exécution des tâches actuelles; les fonds devraient aller aux employés qui ont besoin de formation pour accomplir leurs tâches;
- on ne devrait pas réduire la formation obligatoire pour des raisons d'ordre financier;
- en l'absence de fonds, d'autres stratégies devraient être en place pour satisfaire aux besoins de formation; et
- on devrait investir dans la formation.

Autres questions

- les possibilités d'avancement sont limitées;
- les occasions de formation sont plus limitées à l'extérieur du bureau central;
- une promotion serait une mesure d'encouragement afin de suivre une formation; une promotion impliquerait un déplacement (d'un bureau régional à un bureau central), ce que l'employé ne veut peut-être pas;
- des carrières comportent plus d'occasions;
- la formation offre des possibilités d'avancement;
- comme les employés ne sont pas encouragés à poursuivre ce qui les intéresse, c'est impossible de procéder à une vraie planification de la relève;
- le gouvernement devrait se soucier de la planification de la relève, et les employés devraient recevoir la formation en vue d'occuper les postes de gestion;
- il devrait y avoir un registre central des objectifs professionnels;

- on devrait établir un plan de formation régional qui permet aux gestionnaires de savoir qui a suivi une formation et qui a les compétences voulues, de manière à pouvoir mieux distribuer les tâches;
- les nouveaux gestionnaires devraient suivre une formation à la gestion du rendement; rien n'a été offert depuis au moins deux ans;
- il faut faire de la formation une partie intégrante de l'orientation d'un gestionnaire;
- on ne consacre aucun effort à l'interne pour organiser la formation à la gestion du rendement;
- il n'existe aucun manuel sur le système de gestion du rendement;
- on a offert une formation au processus, mais aucune formation pratique au sujet de la façon de remplir les formulaires, et autres;
- on n'a offert aucune formation à la rémunération au rendement;
- une séance de formation d'une demi-journée il y a quelques années, ce n'était pas suffisant;
- c'est difficile d'offrir une formation aux employés occasionnels ou liés par un contrat de services personnels à cause des risques associés au maintien de ces personnes;
- la formation n'a pas la priorité qu'elle devrait avoir;
- la formation crée des conflits, car ce n'est pas tout le monde qui peut la recevoir;
- une fois par année, ce n'est pas suffisant pour discuter des besoins de formation;
- il faut se pencher sur les raisons pour lesquelles des employés refusent souvent de suivre la formation offerte;
- si la formation est demandée pour des raisons personnelles, elle est souvent mise de côté;
- il y a plus de formation au début d'une carrière (les quelques premières années au gouvernement);
- on devrait satisfaire les exigences minimales en matière de formation;
- comme on n'a pas les ressources pour remplacer les employés en fonction, le travail s'accumule;
- la formation n'est pas une priorité du ministère;
- qui est le mieux en mesure de déterminer les besoins de formation (le gestionnaire ou le sous-ministre)?;
- on se soucie trop de retenir les employés que l'on a formés;
- les formateurs doivent souvent aller à l'extérieur de la province pour obtenir la formation nécessaire, ce qui peut être limité par les directives sur les voyages;
- certains voient la formation comme une récompense; d'autres, comme une exigence;
- on ajoute de nouvelles dimensions aux postes sans offrir la formation nécessaire;
- on a besoin de jeunes dans la main-d'oeuvre et ces derniers ont besoin de plus de formation;
- le ministère n'a aucune approche, aucun but, ni cohérence;
- la formation est envisagée dans deux situations : lorsqu'il y a un problème de rendement et lorsqu'un objectif professionnel est établi dans le cadre de la gestion du rendement; et
- la formation est un facteur de motivation.

Améliorations possibles

- on devrait former un groupe d'employés au gouvernement qui offre la formation à tous les ministères;
- on devrait établir un programme de formation ministériel (base de données) pour appuyer les besoins de formation;
- le gouvernement devrait s'engager face à la formation et au perfectionnement;
- on devrait refaire le programme d'orientation;
- on devrait envisager le mentorat et la lecture d'articles comme formation;
- on devrait utiliser la partie portant sur la formation du plan de travail afin de faire ressortir les besoins : l'information est partagée avec le coordonnateur de la formation du ministère pour l'aider à élaborer la formation au ministère;
- on devrait envisager le modèle de l'ISO : tous les employés suivront au moins un cours par année ayant trait à leurs fonctions;
- on devrait approuver seulement les cours valables; aucun cours « sensationnel d'une journée »; et
- on devrait adopter le modèle de « processus d'épanouissement de l'employé » qui facilite l'établissement des occasions de formation.

Rémunération au rendement

Définition

- la rémunération au rendement est un moyen de ralentir les employés dans leur progression jusqu'au sommet de leur échelle salariale, et d'économiser l'argent du gouvernement;
- des employés voient l'augmentation de deux échelons comme une récompense, et d'autres, comme un droit (presque tous reçoivent une augmentation de deux échelons);
- peut-être que les nouveaux employés la verront comme une récompense;
- si on demandait à quinze personnes en quoi consiste un rendement surpassant les attentes, on obtiendrait quinze réponses différentes;
- la rémunération au rendement donne plus de travail et de responsabilité aux gestionnaires;
- satisfaire les attentes, cela signifie que l'employé a fait tout juste ce qu'il fallait dans l'exercice de ses fonctions;
- la rémunération au rendement est un système exigeant qui s'applique aux employés aux deux extrêmes;
- la rémunération au rendement est un système qui contrarie tout le monde qui s'efforce de régler les problèmes de rendement insatisfaisant;
- la rémunération au rendement est une récompense pour l'exécution de projets et non des activités courantes;
- un employé ayant un excellent rendement surpasse les objectifs du plan de travail ou accepte d'assumer une nouvelle initiative sans se plaindre;
- un employé ayant un excellent rendement est souple, ingénieux, prévoyant; il fait un emploi avisé de son temps et se départit de tâches additionnelles de sa propre initiative;

- il n'existe vraiment pas de lignes directrices sur la façon de dépasser les attentes. Les employés savent seulement ce qui est attendu d'eux au moyen de leurs plans de travail;
- la définition de « dépasse » les attentes varie d'un ministère à l'autre et est appliquée différemment d'un gestionnaire à l'autre à l'intérieur du même ministère. Ce qui constitue un excellent rendement pour un gestionnaire pourrait être la condition minimale à remplir pour obtenir une évaluation « satisfait aux attentes » d'un autre;
- lorsqu'on a adopté le niveau « dépasse les attentes », on nous a dit qu'il s'agissait d'une récompense à la suite à un 'miracle' à l'intention de quelqu'un au niveau de la direction qui s'occupait d'un projet de nature très politique;
- pour obtenir l'évaluation « dépasse les attentes », il faut faire des miracles; et
- la rémunération au rendement est un facteur de motivation pour ceux qui se font attribuer des récompenses et un facteur de démotivation pour ceux qui n'en obtiennent aucune.

Questions reliées au moral et à la motivation

- la plupart des employés sont motivés et veulent faire du bon travail, abstraction faite de la rémunération au rendement;
- les employés doivent savoir qu'ils jouent un rôle important au ministère et que d'autres les valorisent;
- des problèmes surviennent lorsque les employés atteignent le taux maximal de contrôle et que le système de récompense ne répond pas à leurs besoins en matière de reconnaissance;
- les employés au taux maximal de contrôle ont en réalité très peu de chances de recevoir une récompense;
- la rémunération au rendement crée de l'animosité parmi les employés, car ces derniers doivent justifier aux autres comment ils ont dépassé les attentes;
- l'argent n'est pas le meilleur outil de motivation;
- la qualité de vie au travail est un facteur de motivation très important;
- l'impression que tous ne sont pas traités sur le même pied est souvent la source de démotivation (plus que l'absence de récompenses pécuniaires);
- ceux qui consacrent des heures supplémentaires pour obtenir une recommandation du fait d'avoir offert un excellent rendement se retrouvent souvent en congés pour stress, ont des problèmes familiaux, et autres. Cela ne vaut tout simplement par la peine. « Il n'y a pas que le travail dans la vie… nous devons le reconnaître en tant que gestionnaires; »
- Les gestionnaires dévouent beaucoup d'efforts afin de recommander les employés dont le rendement « dépasse les attentes »; il est donc très décourageant lorsque la recommandation est repoussée par la haute direction;
- c'est décourageant également lorsqu'un gestionnaire fait le travail pour recommander plus d'un employé et que la haute direction décide parmi ces employés qui recevra une récompense sans le consulter pour déterminer la priorité avant que l'approbation soit finale; et
- le système actuel n'instille aucun enthousiasme chez les employés pour les amener à dépasser leurs capacités actuelles.

Questions reliées à la formation

- je voulais recommander un employé mais je ne savais pas trop bien comment m'y prendre : j'ai besoin d'une formation en gestion;.
- les employés doivent suivre une formation afin de comprendre la rémunération au rendement;
- tous les gestionnaires devraient participer à une formation au même endroit et en même temps pour assurer qu'ils ont reçu la même information; et
- il faut offrir une formation pour définir le but de la rémunération au rendement de même que les termes utilisés (p. ex., échelons d'augmentation, évaluations du rendement, « dépasse les attentes »).

Questions d'ordre financier

- « le budget ne devrait même pas entrer en ligne de question pour la rémunération au rendement »;
- il n'existe pas de fonds pour couvrir les récompenses non pécuniaires aux employés;
- il s'agit d'une rémunération au rendement, mais la haute direction ne veut pas rémunérer;
- les employés continuent de penser que le nouveau système a été implanté uniquement pour des raisons d'économie;
- si un employé offre un rendement qui « dépasse les attentes », on inscrit habituellement sur le formulaire d'évaluation du rendement qu'il « répond aux attentes », car le budget ne permet rien de plus;
- « donnez-nous le budget, laissez-nous implanter le système avec efficacité et laissez-nous récompenser les employés qui le méritent;»
- dire aux employés qu'il n'y a pas d'argent pour la rémunération au rendement et affecter des fonds ailleurs, c'est transmettre un message contradictoire aux ressources (ressources humaines) les plus importantes du ministère;
- le budget est limité également pour d'autres récompenses (formation, congrès, et autres); et
- dès que l'on injecte des fonds dans le système, la répartition équitable devient un problème.

Questions reliées au processus

- s'il attribue une augmentation de zéro ou d'un échelon ou qu'il diffère la paye, le gestionnaire doit s'occuper d'autant de modalités et consacrer autant d'efforts que s'il recommandait un employé ayant offert un rendement qui « dépasse les attentes »;
- il est difficile d'accorder des augmentations additionnelles dans le cas de nombreux postes, car les fonctions ne changent pas avec les années. On devrait adapter le processus en fonction de différentes situations;
- dans certains secteurs, il y a trop de niveaux d'approbation pour les recommandations;
- des gestionnaires doivent savoir si une recommandation va être approuvée avant d'informer l'employé qu'on l'a recommandé pour une récompense;

- on a demandé à des gestionnaires de ne pas cocher les cases d'évaluation devant les employés au moment de l'évaluation du rendement, car on ne devrait pas « leur donner espoir » puis les décevoir. Cependant, les gestionnaires ont l'impression d'être malhonnêtes, car les employés doivent signer quand même l'évaluation du rendement;
- la récompense finale ne vaut pas le processus;
- dans certains ministères, aucune procédure d'appel n'est en place pour les employés;
- cela peut prendre six mois ou plus d'obtenir une réponse après avoir formulé une recommandation pour un employé qui « dépasse les attentes »;
- il est presque impossible d'attribuer l'évaluation « dépasse les attentes » à un employé, car la recommandation sera habituellement rejetée « en haut »;
- le processus est trop long et trop difficile; et
- les gestionnaires estiment que les employés ne comprennent pas les modalités visant à recommander ceux ayant obtenu un rendement qui « dépasse les attentes ».

Questions reliées aux récompenses et à la reconnaissance

- tout le monde apprécie une reconnaissance sous une forme ou l'autre;
- les jeunes employés sont mobiles aujourd'hui; ils ne resteront pas pour une récompense annuelle de deux échelons;
- on ne peut pas donner une reconnaissance chaque jour, sinon cela devient trop routinier;
- la satisfaction au travail peut être une récompense en soi;
- l'argent devient une forme de récompense plus importante quand l'employé n'aime pas son travail;
- on devrait envoyer une lettre de reconnaissance aux employés dont le rendement a dépassé les attentes;
- les budgets ont pour effet de limiter l'attribution d'autres récompenses comme la formation ou la possibilité d'assister à un congrès; et
- plusieurs participants sont d'avis qu'il faut avoir d'autres formes de récompenses à l'intention des employés, de même que la latitude pour les attribuer :
    - accorder des congés annuels ou des congés additionnels,
    - inviter l'employé à dîner,
    - organiser une partie surprise ou une pause-café spéciale,
    - remettre un certificat ou une lettre signée par le sous-ministre après un projet particulièrement laborieux ou difficile,
    - offrir un projet stimulant à exécuter,
    - autoriser des séances spéciales de formation ou de perfectionnement professionnel,
    - permettre à l'employé d'assister à un congrès,
    - féliciter de tout coeur l'employé,
    - transformer des congés de maladie inutilisés pour une année en une période de service « ouvrant droit à pension »,
    - utiliser le congé d'urgence comme récompense,
    - le remercier tout simplement,
    - établir un système de « l'employé de l'année », et

- offrir l'accès à un déplacement latéral.

Autres questions

- il est presque impossible de classer un employé dans la catégorie « dépasse les attentes », car la recommandation sera habituellement rejetée « en haut »;
- il y a plus d'obstacles à la façon de récompenser un employé dont le rendement dépasse aux attentes qu'il y a d'avantages à tirer de la récompense;
- « notre ministère a fixé un plafond : 4 p. 100 des employés auront des augmentations de plus de deux échelons ou une augmentation réoctroyable »;
- on a besoin d'aide relativement à l'évaluation et à la récompense des équipes;
- les gestionnaires savent qui fait l'objet d'une recommandation et en préservent la confidentialité, mais les employés ne le feront pas;
- des employés reçoivent des lignes directrices générales pour ce qui est d'un rendement qui « dépasse les attentes »;
- trop de lignes directrices précises aboutissent à des situations déplaisantes;
- la rémunération au rendement est une situation où personne n'y gagne;
- il est difficile de mesurer le rendement;
- des membres et surveillants font partie de la même unité de négociation que celle de leurs employés. Ils se retrouvent donc dans une situation difficile en ayant la responsabilité des décisions salariales concernant leurs confrères;
- des gestionnaires sont d'avis que la rémunération au rendement ne fonctionne pas pour les groupes de négociation;
- la rémunération au rendement ne reconnaît pas les employés qui le méritent;
- le système actuel comporte trop de restrictions;
- si un employé mérite la récompense qui lui est attribuée, les autres devraient célébrer et reconnaître l'occasion;
- maintenant qu'il est question d'argent, les employés sont très déçus de ne pas obtenir d'augmentation de deux échelons;
- « les critères applicables à un rendement qui « dépasse les attentes » sont très subjectifs. Comment considère-t-on qu'un projet ou le rendement d'une personne est plus important par rapport aux autres? »
- la subjectivité crée de la frustration;
- dans certains ministères, on n'approuve aucune récompense pour souligner un rendement qui « dépasse les attentes »; si on ne juge pas qu'une direction dépasse les attentes, alors personne dans cette direction ne se fera octroyer de récompense;
- pour qu'il fonctionne, tout le monde doit prendre le processus au sérieux et l'appliquer avec uniformité;
- si le gestionnaire ou surveillant n'obtient pas de prime et pensait qu'il la méritait, alors il est possible que ses employés ne seront pas recommandés pour une récompense;
- « les restrictions pourraient avoir haussé les normes concernant un rendement qui « dépasse les attentes ; »
- « que fait-on lorsque beaucoup d'employés dépassent les attentes? J'ai l'envie de tirer un nom au chapeau! Voici, c'est à ton tour!»;
- c'est comme une loterie. Si tu es chanceux, tu obtiendras une récompense;

- l'octroi d'une récompense à un employé dont le rendement « dépasse les attentes » dépend de la capacité du gestionnaire de présenter une bonne demande et de bonnes justifications;
- tout le monde se plaint quand tous reçoivent la même augmentation. Avec la rémunération au rendement, les employés qui offrent un rendement à la limite continuent de se faire attribuer le niveau « répond aux attentes ». Rien n'a vraiment changé;
- le fait de différer les augmentations au mérite en raison d'un rendement insatisfaisant crée toutes sortes de problèmes, mais cela finit par fonctionner;
- il faut établir un lien plus étroit entre les attentes des employés et les récompenses pécuniaires;
- le processus doit être transparent;
- les augmentations sont si faibles que les employés ne trouvent pas que les responsabilités additionnelles valent la récompense;
- des employés ne sont pas sûrs qu'ils ont vraiment reçu une augmentation de leur chèque de paye, car le montant est tellement insignifiant;
- il n'y aucune incidence défavorable sur le plan financier pour les employés au taux maximal de contrôle qui ne répondent pas aux attentes;
- on devrait accorder un encouragement ou une récompense aux employés qui n'utilisent pas leurs congés de maladie pendant quatre ou cinq ans. Autrement, les employés pourraient penser qu'ils auraient dû tout simplement utiliser ces jours; et
- à cause du nouveau système, on ne peut pas choisir « dépasse les attentes » dans le cas des employés dont le rendement dépassait les attentes et qui y répondent toujours sans offrir une récompense. C'est très frustrant pour l'employé et le gestionnaire.

Améliorations possibles

- les gestionnaires doivent compter sur la haute direction pour appuyer ou accepter leurs recommandations. Si les recommandations sont rejetées, les gestionnaires doutent de leur propre jugement;
- peut-être que ce sont les employés qui devraient appliquer la rémunération au rendement;
- les employés au taux maximal de contrôle devraient participer dans d'autres unités de travail pour connaître différentes expériences. On devrait leur attribuer des projets à accomplir;
- on a recommandé maintes fois de « laisser les gestionnaires gérer » (donnez-leur le budget, laissez-les implanter le système avec efficacité et laissez-les récompenser les employés qui le méritent);
- on devrait envisager de récompenser les équipes;
- il faut prévoir un budget pour la reconnaissance;
- il faut « supprimer le lien » entre la rémunération et le rendement;
- on devrait être en mesure d'évaluer correctement le rendement des employés;
- on devrait enlever le niveau « dépasse les attentes »;
- n'éliminez pas le système actuel tant que vous ne trouverez rien de mieux pour le remplacer;

- il faut établir des lignes directrices concernant la mesure d'un rendement qui dépasse les attentes et déterminer les augmentations au mérite ou réoctroyables qui s'y rattachent; et
- le gouvernement doit donner des directives au sujet des lignes directrices, entre autres, qui peuvent s'appliquer à la grandeur des ministères de manière à rendre le processus plus cohérent.

10 secondes

On a posé la question suivante : si vous aviez 10 secondes seulement pour transmettre au sous-ministre de votre ministère les améliorations possibles de la gestion du rendement, que diriez-vous? Voici les réponses que l'on a regroupé par catégories.

Outils

- on devrait rajuster les formulaires;
- les formulaires devraient comprendre plus de trois catégories (ne répond pas, répond et dépasse);
- on devrait avoir un formulaire plus personnalisé;
- il faut prévoir plus d'espace sur le formulaire pour les observations et une plus grande sélection de cases à cocher (plus grande marge de manoeuvre);
- il faut raccourcir les formulaires;
- pourquoi fait-on les évaluations sur papier?;
- le rendement est difficile à quantifier. Les tâches de chacun diffèrent tellement, mais on utilise les mêmes outils de mesure;
- pour la plupart des employés, le formulaire d'appréciation est le principal volet de la gestion du rendement; il faut revoir le processus et non le concept; et
- les nouveaux gestionnaires ne reçoivent pas les outils nécessaires à l'exécution de la gestion du rendement.

Laissez les gestionnaires gérer

- laissez les gestionnaires gérer;
- laissez les gestionnaires octroyer des récompenses aux employés pour leurs réalisations (ont répondu aux attentes);
- donnez une plus grande latitude aux gestionnaires pour ce qui est d'obtenir une récompense pour les employés laborieux;
- il y a bien trop de niveaux : laissez les gestionnaires décider;
- ayez confiance dans les gestionnaires et appuyez leurs décisions;
- les gestionnaires doivent établir une définition commune des règles et des options;
- il faut communiquer clairement aux gestionnaires et aux employés en quoi consiste la gestion du rendement et les raisons pour lesquelles on leur demande de l'exécuter; et
- les gestionnaires ont bien trop de responsabilités pour faire la gestion du rendement correctement : ils ont besoin de plus de temps et de ressources.

Primes

- il faut éliminer le voile secret qui les entoure de façon que les employés ne se sentent pas coupables de tous leurs efforts;
- il faut attribuer des primes à l'innovation;
- débarrassez-vous des primes;
- les primes ont un effet très défavorable sur la motivation et créent du mécontentement;
- recherchez d'autres moyens de récompenser les employés;
- on devrait envisager de récompenser les groupes;
- le montant des primes n'est pas suffisant;
- les employés ayant atteint le taux maximal de contrôle ont besoin d'une forme d'encouragement pour donner un meilleur rendement;
- il faut établir un modèle précis de rémunération au rendement;
- l'objectivité et l'équité sont des éléments essentiels de l'attribution de récompenses;
- le programme de récompense et de reconnaissance doit compléter la rémunération au rendement;
- il faut reconnaître les employés par d'autres moyens que l'argent;
- il faut reconnaître les employés à la grandeur du gouvernement;
- les employés devraient savoir qu'une augmentation de deux échelons est une récompense et non un droit;
- il faut diminuer les niveaux de prise de décisions pour les récompenses des employés;
- la rémunération au rendement ne devrait pas se limiter à une augmentation automatique de 2 p. 100;
- la rémunération au rendement ne devrait pas dépendre du budget, et les gestionnaires devraient avoir le pouvoir de décider et avoir le soutien de la haute direction;
- on devrait prévoir des mesures d'encouragement à l'intention des employés qui n'utilisent pas les congés de maladie;
- la rémunération au rendement devrait s'appliquer à tous les employés, et ce, de façon cohérente;
- il faut offrir plus de mesures d'encouragement et de récompenses; et
- il faut améliorer les récompenses.

Définitions

- il faut établir des définitions et des normes claires concernant un rendement qui « répond aux attentes » et qui « dépasse les attentes » afin que le système soit uniforme;
- il faut définir clairement les exigences et exposer les attentes;
- il faut établir des normes et offrir de la formation;
- il faut définir des normes minimales et implanter des procédés pour traiter les employés qui ne satisfont pas aux normes minimales;
- il faut fixer des normes réalistes;
- il faut élaborer des lignes directrices pour faire affaire avec les employés sans motivation; et
- il faut définir la confidentialité : les employés doivent savoir que l'appréciation du rendement est confidentielle.

Formation

- il faut former les gestionnaires pour que tous les employés soient évalués d'une manière cohérente et équitable;
- il faut s'assurer que tout le monde comprend le système;
- il faut éduquer les gestionnaires et les employés;
- l'éducation devrait être annuelle;
- la formation pourrait être la première étape du processus de normalisation;
- il faut une plus grande éducation de même que des évaluations honnêtes et exactes;
- il faut perfectionner les compétences en gestion et accroître les attentes à ce niveau; et
- la formation sur place (peut-être par une personne sur place) rapporte plus qu'un envoi avec le chèque de paye.

Questions

- la gestion du rendement n'est pas pratique. Ce n'est pas suffisant de rencontrer un employé une fois par année; il faut le faire chaque jour;
- on a besoin d'une orientation quand on fait affaire avec des employés ayant atteint le taux maximal de contrôle;
- on doit prendre la gestion du rendement au sérieux;
- il faut commencer au sommet et diriger par l'exemple;
- il faut simplifier le processus (trop complexe);
- on a besoin de clarifications et d'une communication claire;
- on a besoin d'uniformité d'un ministère à l'autre pour assurer le traitement équitable de tous les employés;
- il faut élaborer des lignes directrices pour assurer l'uniformité d'un ministère à l'autre;
- on a besoin de plus de directives et de communication de la haute direction;
- la planification du travail fonctionne bien : ce sont les questions accessoires qu'il faut établir et améliorer;
- les plans de travail doivent être des documents évolutifs qui ne sont pas examinés seulement une fois par année;

- l'évaluation du gestionnaire et la rémunération de l'employé sont souvent bien différentes;
- la planification du travail est une expérience très positive;
- tous les employés doivent connaître les attentes de l'organisation pour savoir où ils se situent;
- il faut s'allier le support de la direction;
- tous les intervenants doivent s'engager;
- le surveillant immédiat doit mener les évaluations du rendement;
- les normes de rendement ne devraient pas changer à l'arrivée d'un nouveau gestionnaire;
- des employés ne prennent pas des gestionnaires au sérieux (surtout lorsqu'un petit échelon seulement sépare les deux);
- des employés non syndiqués sont rémunérés moins et ont moins d'avantages que leurs employés syndiqués;
- la direction risque de perdre la confiance des employés;
- les gestionnaires de petites directions perdront des employés à cause de la frustration face au processus;
- les régions font leur petite affaire;
- des directions ou régions font la gestion du rendement et d'autres non;
- les inégalités entre les classes créent des problèmes entre les employés; et
- le gouvernement met des employés en disponibilité sans accéder à leur bagage de connaissances;
- on devrait tenir compte de l'âge et de l'expérience à la retraite d'un employé;
- les employés voient les congés de maladie comme un droit.

Autres améliorations recommandées

- on devrait rendre la gestion du rendement moins subjective et moins partiale;
- la gestion du rendement doit être plus opportune;
- on pourrait créer un cédérom et le mettre à la disposition de tous dans les services publics;
- on devrait rendre la gestion du rendement plus interactive entre les gestionnaires et les employés;
- il faudrait régler les problèmes d'ordre budgétaire;
- il faudrait synchroniser la date anniversaire et l'évaluation du rendement;
- on devrait faire des évaluations une évaluation à deux sens entre les gestionnaires et les employés;
- les formulaires d'évaluation du rendement devraient permettre à l'employé de donner des observations sur le gestionnaire qui vient de terminer l'évaluation;
- il faudrait étendre le système aux employés occasionnels;
- on devrait l'utiliser comme un outil de mobilité professionnelle;
- il faudrait élaborer une évaluation du rendement des équipes qui prévoit l'évaluation des employés par les autres membres de l'équipe;
- cela demande trop d'efforts pour s'occuper des employés ayant un rendement insatisfaisant et il n'y a pas d'endroit où placer les employés qui ne travaillent pas;
- il n'est pas possible d'améliorer la gestion du rendement : éliminez-la;

- adaptez le système en fonction des besoins des employés;
- les ministères devraient examiner leurs systèmes à intervalles réguliers;
- on devrait faire montre d'uniformité dans l'évaluation des employés;
- il n'existe pas d'uniformité d'une convention collective à l'autre;
- les évaluations du rendement devraient être obligatoires et uniformes;
- on devrait parler de gestion des ressources humaines (mettrait l'accent sur le respect des employés) plutôt que de gestion du rendement;
- le mentorat est plus accessible aux hommes qu'aux femmes. On devrait l'utiliser pour tous les employés au gouvernement. Les employés ayant atteint le taux maximal de contrôle devraient devenir des mentors;
- on devrait dissocier les décisions salariales des évaluations;
- cela prend trop de temps avant d'atteindre le taux maximal de contrôle dans l'échelle salariale; et
- l'évaluation du rendement devrait comprendre un QDP révisé.

Divers

- on devrait rédiger un article dans *Perspectives* pour informer tous les employés des résultats de l'étude. On aurait dû organiser un groupe de discussion avec les employés généraux. De plus, le comité responsable de l'étude devrait s'engager à donner des commentaires aux groupes de discussion et garantir que le rapport sera diffusé.

Annexe L : Méthodologie relativement au sondage du personnel

En novembre et en décembre 1999, on a transmis des sondages, avec les talons de chèques de paye ou par courriel, à tous les employés (dont ceux qui auraient pu participer à un groupe de discussion ou à une entrevue avec les consultants). Quelque 13 565 employés de la partie I des services publics ont reçu un sondage et 3 709 sondages ont été retournés au comité. Comme le système de gestion du rendement ne s'applique pas aux personnes liées par un contrat de services personnels ou aux employés occasionnels comptant une période de service ininterrompu de moins de six mois, on n'a pas inclus les données de ces répondants. On a déterminé que la taille de la population cible aux fins du présent examen était de quelque 10 660 employés; de ce nombre, 3 580 ont retourné un sondage. On a ensuite choisi 2 148 sondages pour la saisie des données.

Le questionnaire du sondage du personnel portait sur la planification (de la planification stratégique à la planification du travail individuelle), la communication entre le gestionnaire ou surveillant et l'employé, l'évaluation du rendement, la formation et le perfectionnement et la rémunération au rendement.

On a examiné un récent sondage du gouvernement fédéral (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 1999) en vue de la conception du sondage du personnel. On a utilisé plusieurs questions du sondage fédéral dans le sondage du personnel en vue de mener éventuellement des analyses comparatives.

Vu que les calculs des niveaux de confiance et de la marge d'erreur sont fondés sur l'hypothèse d'échantillon au hasard et qu'il ne s'agissait pas vraiment d'un échantillon au hasard, on a décidé néanmoins de recourir à cette méthode de calcul afin de donner une structure au sondage. On s'était fixé comme premier objectif d'atteindre un niveau de confiance de 95 p. 100 soumis à une marge d'erreur de ±5 p. 100 pour chacun des groupes syndiqués et non syndiqués en cause. On voulait ensuite obtenir un niveau de confiance de 90 p. 100 soumis à une marge d'erreur de ±10 p. 100 pour chaque ministère sans procéder à un tri des réponses par ministère. On a établi que la taille de la population de chaque ministère correspondait aux équivalents à temps plein (ETP) dans le budget principal de 1999-2000. Pour les groupes syndiqués et non syndiqués, on a établi que la taille équivalait au nombre de personnes travaillant dans la classe indiquée le 31 mars 1999.

Le premier objectif a été atteint, ce qui n'a pas été le cas de l'objectif relatif aux ministères ou aux organismes lorsque ceux-ci comptaient une population de moins de 61 (Conseil exécutif, Affaires intergouvernementales, Bureau du vérificateur général, Bureau du contrôleur et Société d'aménagement régional). Ces organisations n'apparaissent pas dans le compte rendu des résultats du sondage pour les ministères ou les organismes. Dans l'ensemble, pour les résultats du sondage, on a obtenu un niveau de confiance de 95 p. 100 soumis à une marge d'erreur de ±1,9 p. 100 (exactitude soumise à une marge d'erreur de ±1,9 p. 100 19 fois sur 20).

On a compilé les réponses aux questions du sondage du personnel afin de répartir les réponses de la façon suivante : tous les employés, bureau central et bureaux régionaux, ministères, groupes syndiqués et groupes non syndiqués.

Les données du sondage établissent un repère aux fins d'examens ou d'évaluations futures de la gestion du rendement et offrent la possibilité de fixer des objectifs en matière d'amélioration dans toutes les parties du système. Cependant, il n'existe aucune donnée de référence pour déterminer un taux de réponse satisfaisant aux questions.

Sont visés par le compte rendu du sondage les ministères ou organismes suivants :

Agriculture et aménagement rural
Développement économique, Tourisme et Culture
Éducation
Environnement
Finances
Pêches et Aquaculture
Santé et Services communautaires
Développement des ressources humaines et Habitation - NB
Justice
Travail
Municipalités
Ressources naturelles et Énergie
Services Nouveau-Brunswick
Solliciteur général
Approvisionnement et Services
Transports

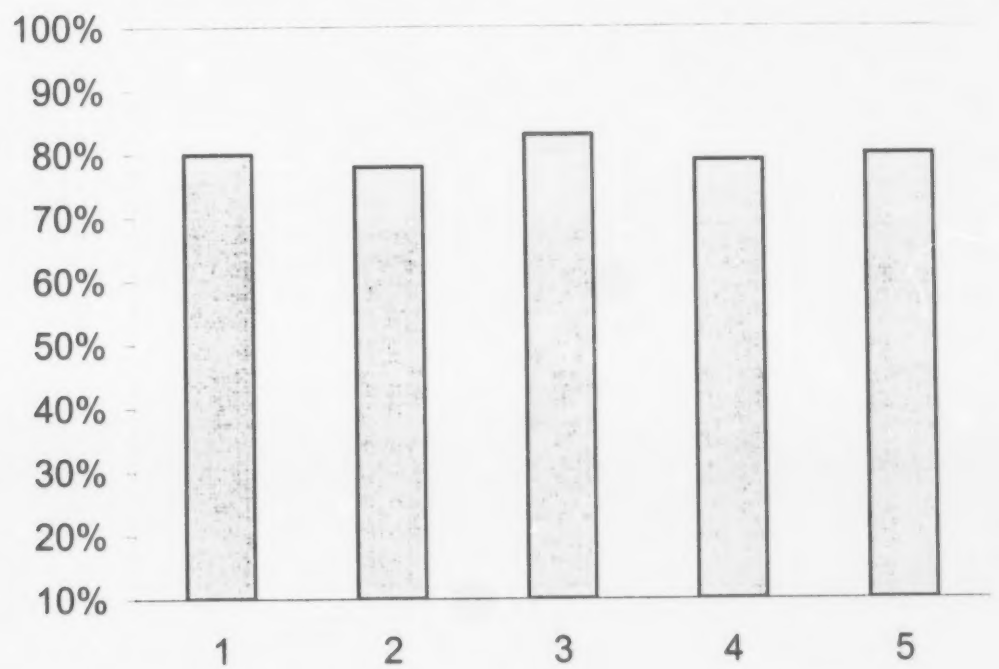
Sont visés par le compte rendu du sondage les groupes syndiqués et les groupes non syndiqués suivants :

AEPNB
SIINB- partie 1
AEFPNB – Admin.
AEFPNB – Tech.
« Autres groupes syndiqués »
Échelles salariales 1 à 7 – postes d'exécution
Échelles salariales 1 à 7 – postes de surveillance
Échelles salariales 8 à 11
IPFPC

Annexe M: Résultats du sondage des employés

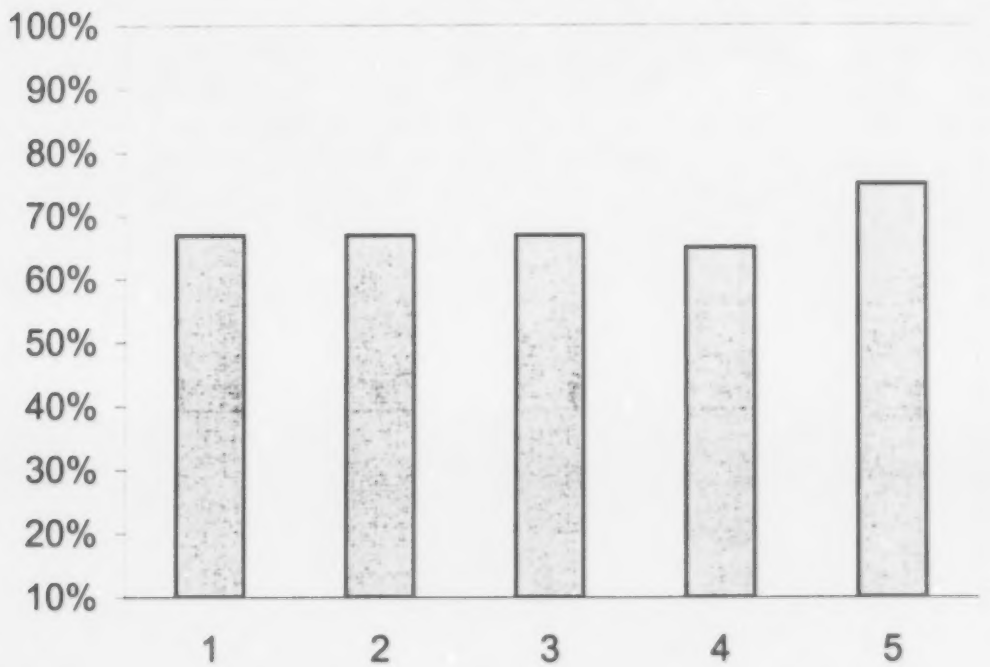
1. Mon ministère/organisme a un plan énonçant ses buts et objectifs

		% de partcipants ayant répondu "oui"
Score total (1)	(pour tous les employés)	80%
Bureau central (2)		78%
Bureau régional (3)		83%
Score moyen pour les employés syndiqués (4)		79%
Score moyen pour les employés non syndiqués (5)		80%



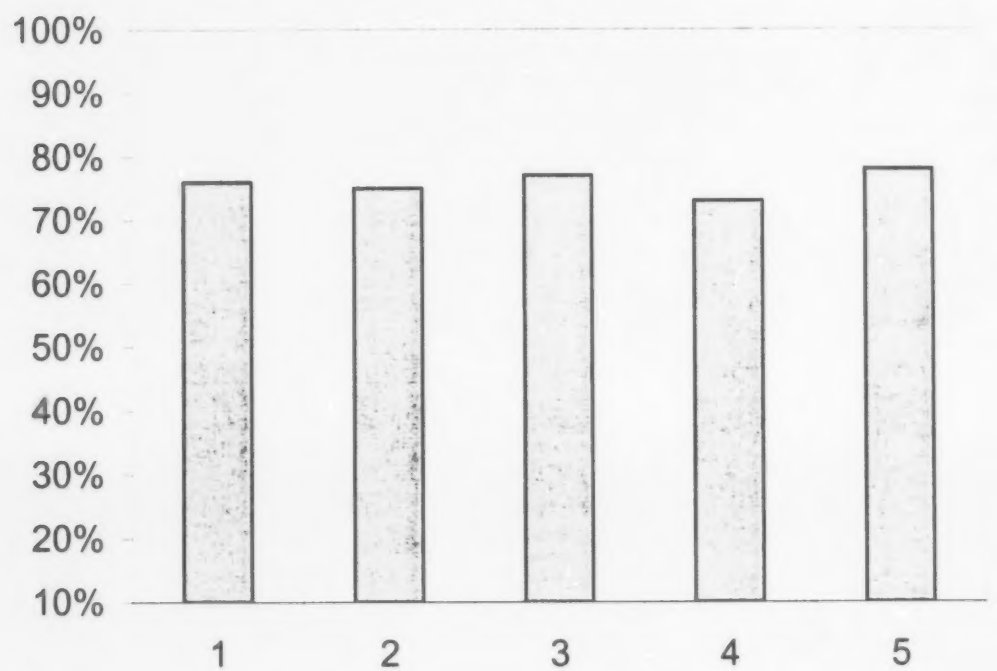
2. Mon unité de travail prend périodiquement le temps de repenser à la façon d'accomplir ses activités

		% de partcipants ayant répondu "oui"
Score total (1)	(pour tous les employés)	67%
Bureau central (2)		67%
Bureau régional (3)		67%
Score moyen pour les employés syndiqués (4)		65%
Score moyen pour les employés non syndiqués (5)		75%



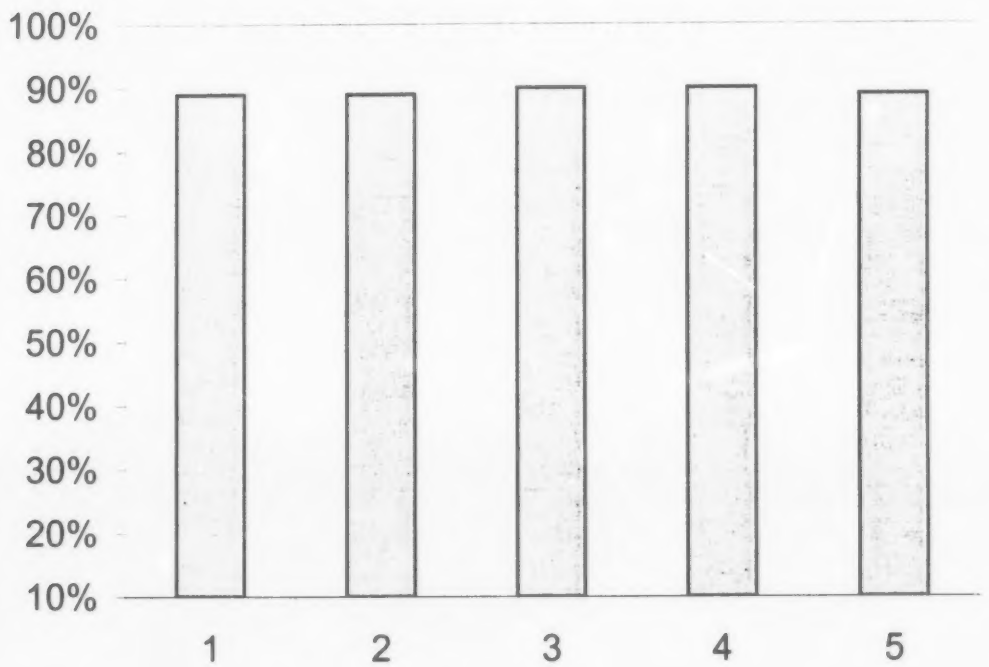
3. Les buts de mon unité de travail correspondent à ceux de mon ministère ou organisme

		% de partcipants ayant répondu "oui"
Score total (1)	(pour tous les employés)	76%
Bureau central (2)		75%
Bureau régional (3)		77%
Score moyen pour les employés syndiqués (4)		73%
Score moyen pour les employés non syndiqués (5)		78%



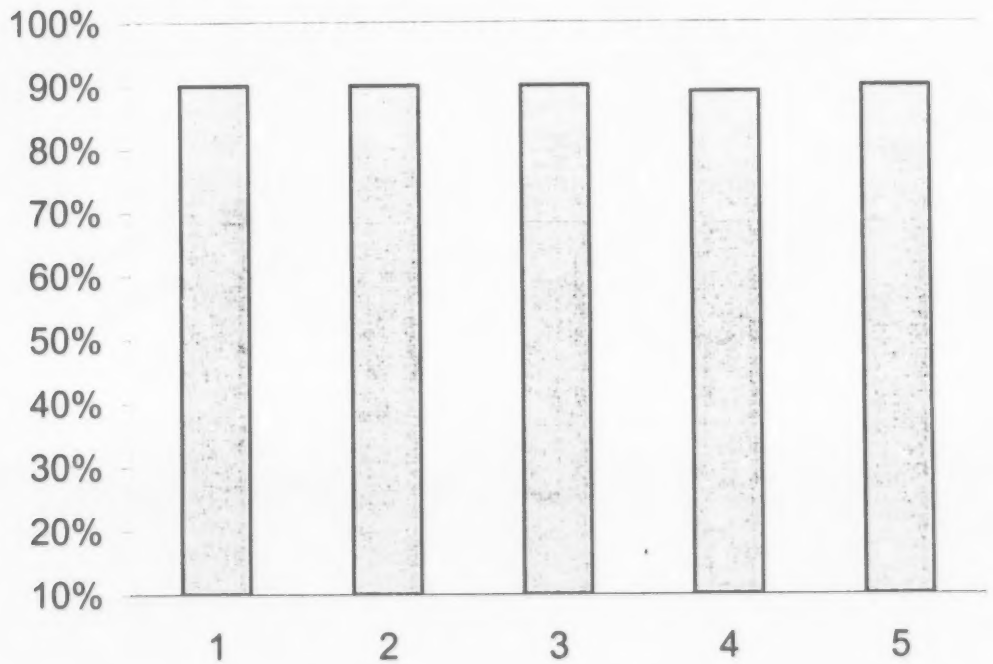
4. Je comprends le rôle de mon unité de travail à l'intérieur du ministère ou de l'organisme

		% de partcipants ayant répondu "oui"
Score total (1)	(pour tous les employés)	89%
Bureau central (2)		89%
Bureau régional (3)		90%
Score moyen pour les employés syndiqués (4)		90%
Score moyen pour les employés non syndiqués (5)		89%



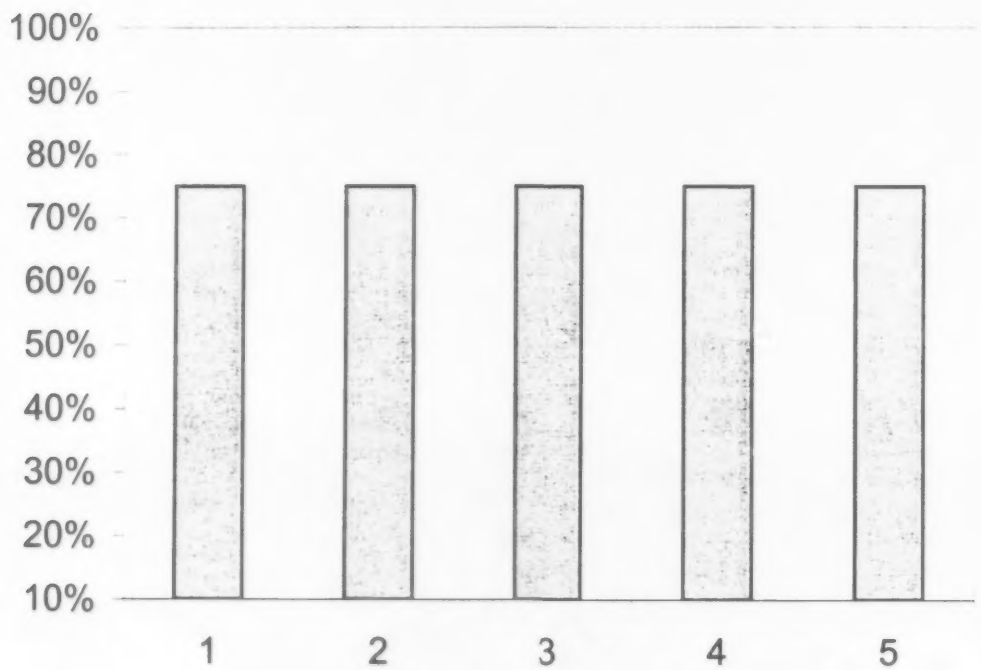
5. Je sais comment mon travail contribue aux objectifs de mon unité

		% de partcipants ayant répondu "oui"
Score total (1)	(pour tous les employés)	90%
Bureau central (2)		90%
Bureau régional (3)		90%
Score moyen pour les employés syndiqués (4)		89%
Score moyen pour les employés non syndiqués (5)		90%



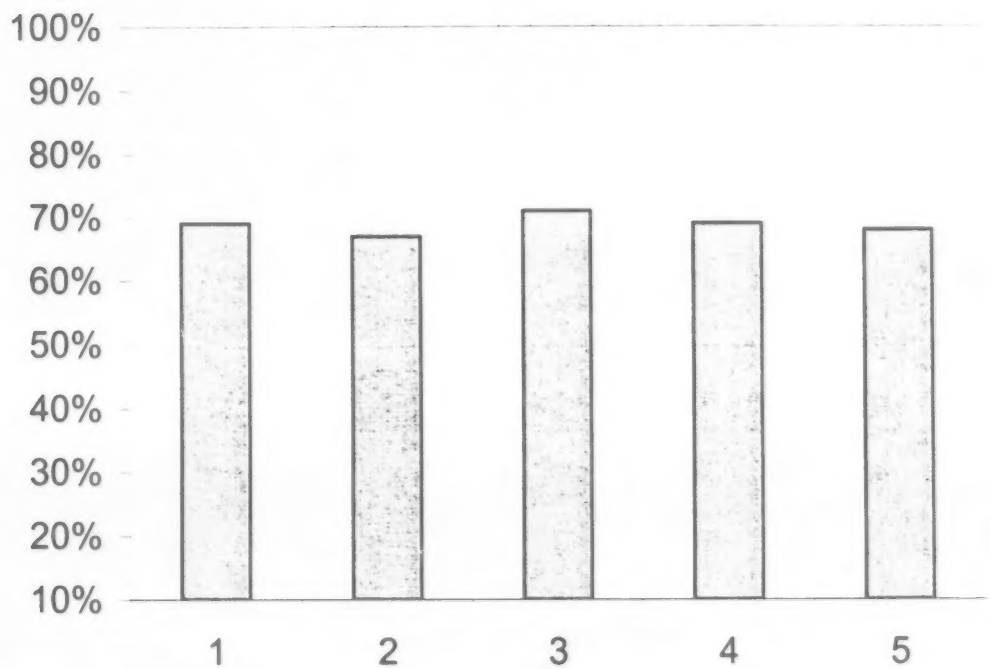
6. Mon surveillant immédiat ou ma surveillant immédiate et moi discutons des résultats qui sont attendus de moi dans le cadre de mon travail

		% de partcipants ayant répondu "oui"
Score total (1)	(pour tous les employés)	75%
Bureau central (2)		75%
Bureau régional (3)		75%
Score moyen pour les employés syndiqués (4)		75%
Score moyen pour les employés non syndiqués (5)		75%



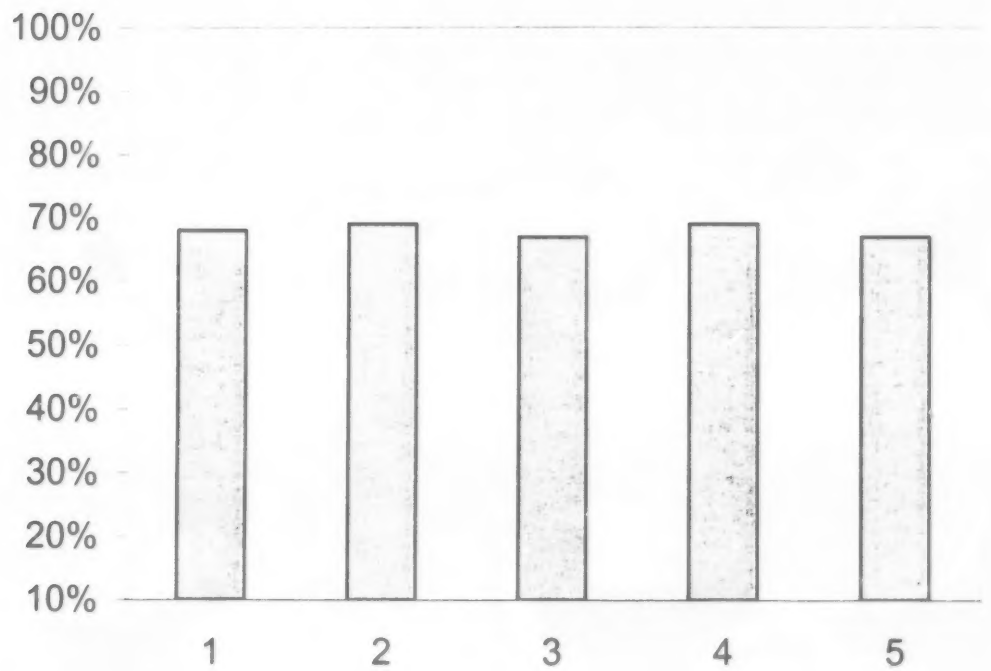
7. Mon surveillant immédiat ou ma surveillante immédiate évalue mon travail en fonction des buts et des objectifs que je dois accomplir

		% de partcipants ayant répondu "oui"
Score total (1)	(pour tous les employés)	69%
Bureau central (2)		67%
Bureau régional (3)		71%
Score moyen pour les employés syndiqués (4)		69%
Score moyen pour les employés non syndiqués (5)		68%



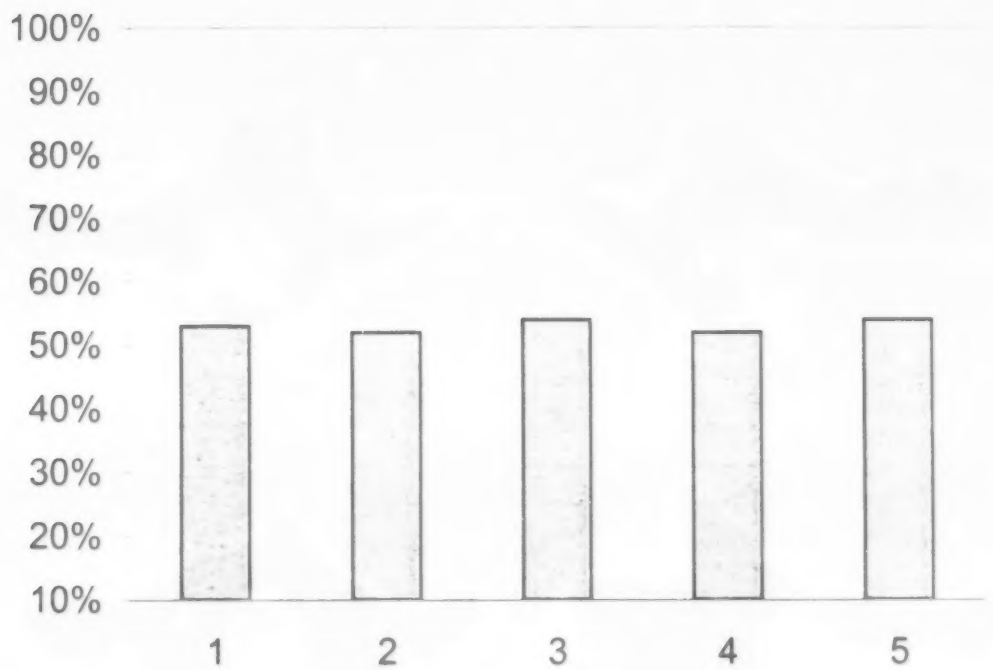
8. Lors de mon évaluation officielle du rendement, je reçois des commentaires utiles de mon surveillant immédiat ou de ma surveillante immédiate

		% de partcipants ayant répondu "oui"
Score total (1)	(pour tous les employés)	68%
Bureau central (2)		69%
Bureau régional (3)		67%
Score moyen pour les employés syndiqués (4)		69%
Score moyen pour les employés non syndiqués (5)		67%



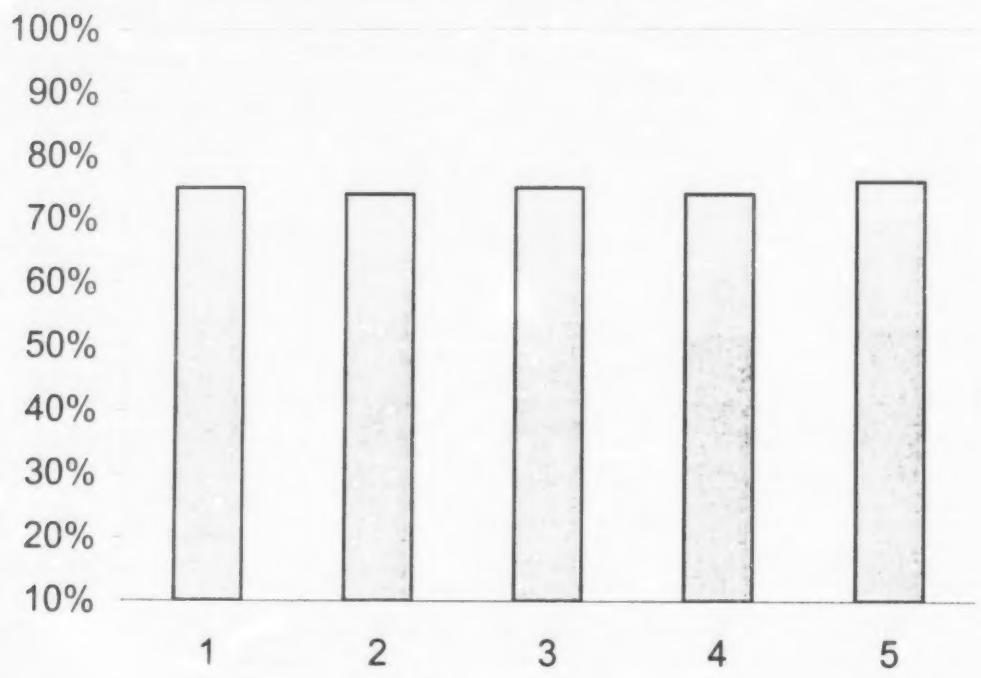
9. Mon surveillant immédiat ou ma surveillante immédiate et moi discutons régulièrement de mon rendement au travail

		% de partcipants ayant répondu "oui"
Score total (1)	(pour tous les employés)	53%
Bureau central (2)		52%
Bureau régional (3)		54%
Score moyen pour les employés syndiqués (4)		52%
Score moyen pour les employés non syndiqués (5)		54%



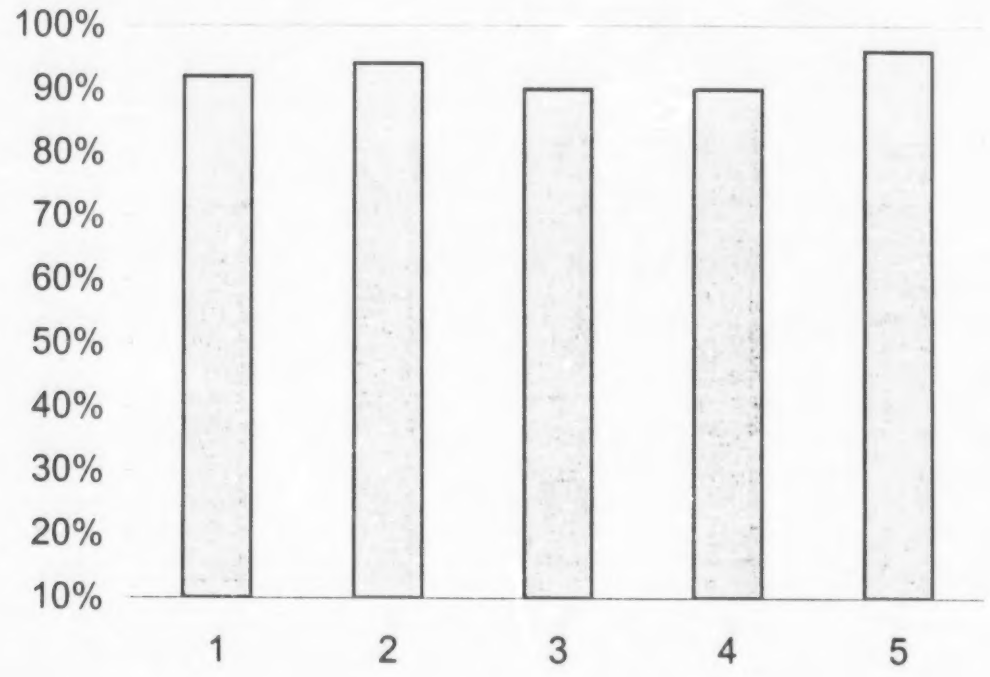
10. Mon surveillant immédiat ou ma surveillante immédiate me tient au courant des questions touchant mon travail

		% de partcipants ayant répondu "oui"
Score total (1)	(pour tous les employés)	75%
Bureau central (2)		74%
Bureau régional (3)		75%
Score moyen pour les employés syndiqués (4)		74%
Score moyen pour les employés non syndiqués (5)		76%



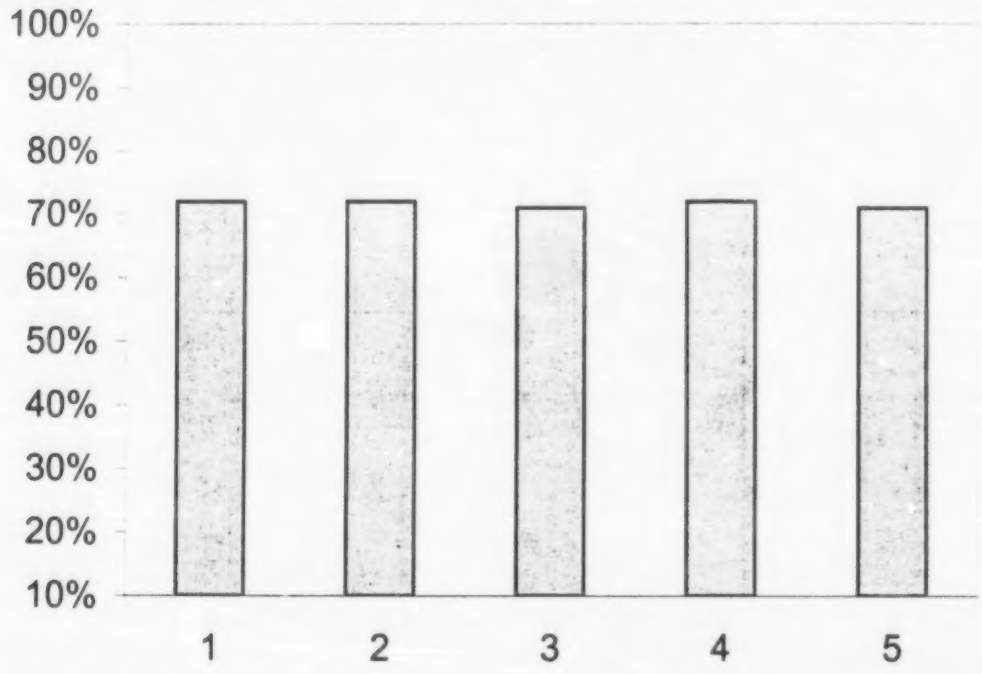
11. Je tiens mon surveillant immédiat ou ma surveillante immédiate au courant de mon travail

		% de partcipants ayant répondu "oui"
Score total (1)	(pour tous les employés)	92%
Bureau central (2)		94%
Bureau régional (3)		90%
Score moyen pour les employés syndiqués (4)		90%
Score moyen pour les employés non syndiqués (5)		96%



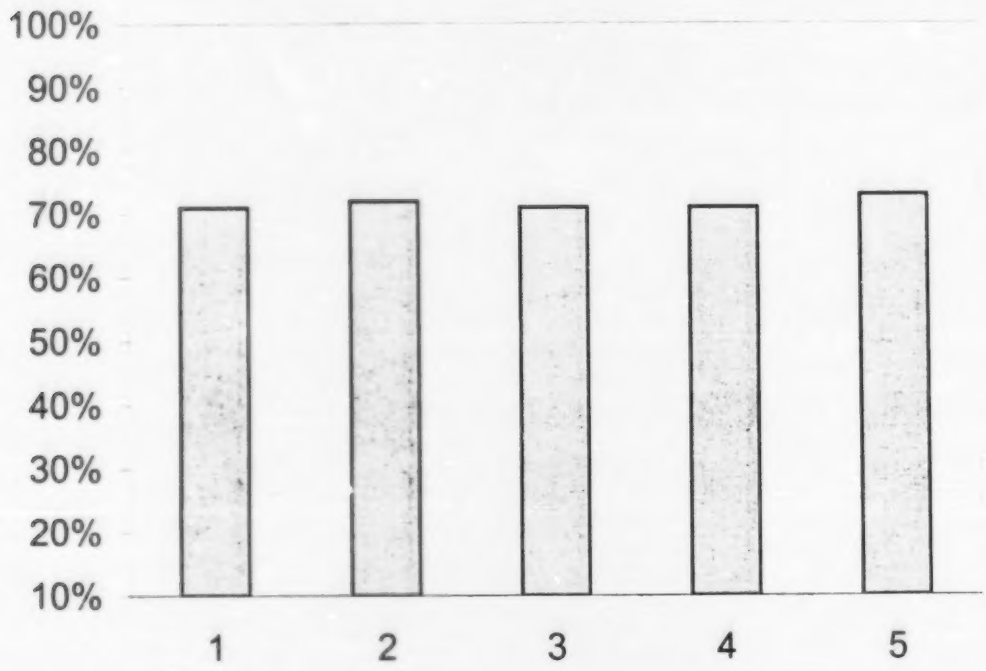
12. Ma dernière évaluation officielle du rendemnt constituait une appréciation réelle de mon rendement au travail

		% de partcipants ayant répondu "oui"
Score total (1)	(pour tous les employés)	72%
Bureau central (2)		72%
Bureau régional (3)		71%
Score moyen pour les employés syndiqués (4)		72%
Score moyen pour les employés non syndiqués (5)		71%



13. Ma dernière évaluation officielle du rendement fut une expérience positive

		% de partcipants ayant répondu "oui"
Score total (1)	(pour tous les employés)	71%
Bureau central (2)		72%
Bureau régional (3)		71%
Score moyen pour les employés syndiqués (4)		71%
Score moyen pour les employés non syndiqués (5)		73%

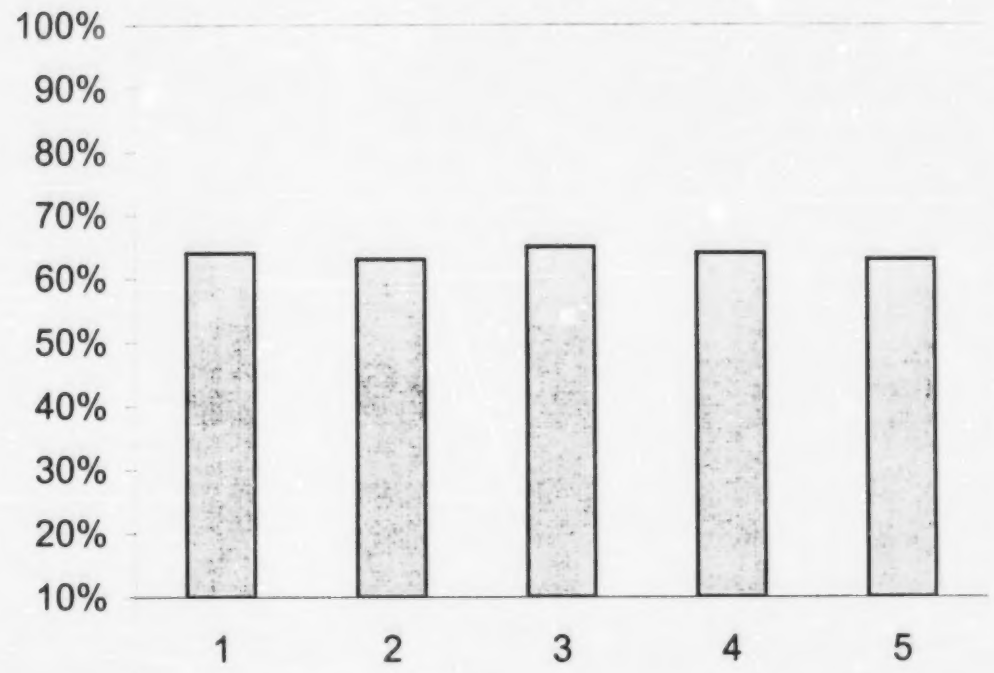


14. J'ai eu une évaluation officielle du rendement au cours des derniers 18 mois

		% de partcipants ayant répondu "oui"
Score total (1)	(pour tous les employés)	76%
Bureau central (2)		76%
Bureau régional (3)		77%
Score moyen pour les employés syndiqués (4)		75%
Score moyen pour les employés non syndiqués (5)		74%

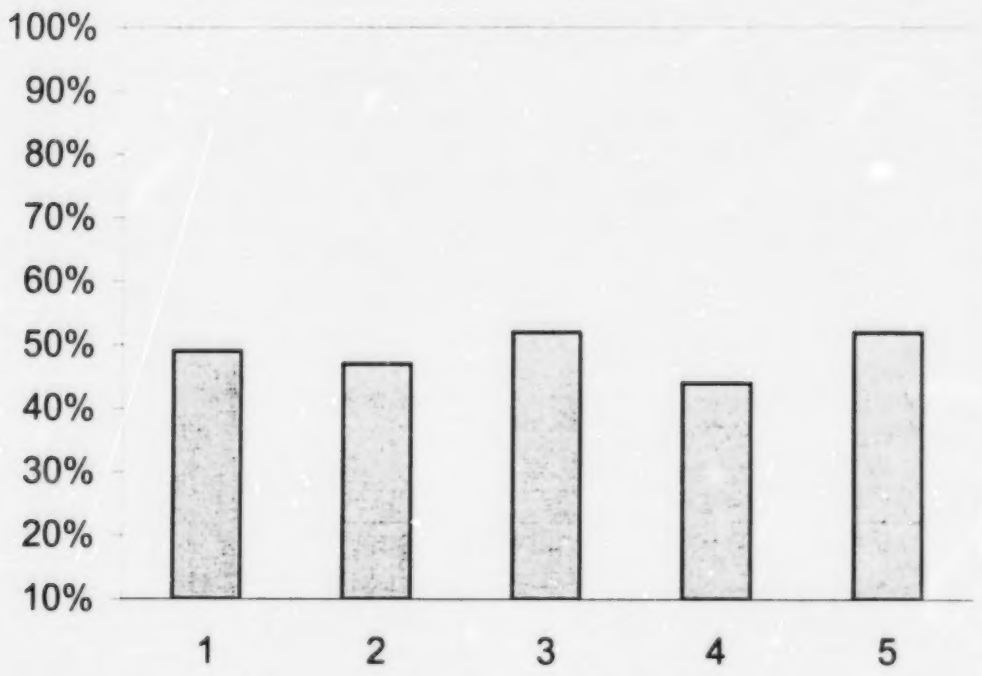
15. J'obtiens la direction et le support nécessaire pour améliorer la façon dont j'accomplis mon travail

		% de partcipants ayant répondu "oui"
Score total (1)	(pour tous les employés)	64%
Bureau central (2)		63%
Bureau régional (3)		65%
Score moyen pour les employés syndiqués (4)		64%
Score moyen pour les employés non syndiqués (5)		63%



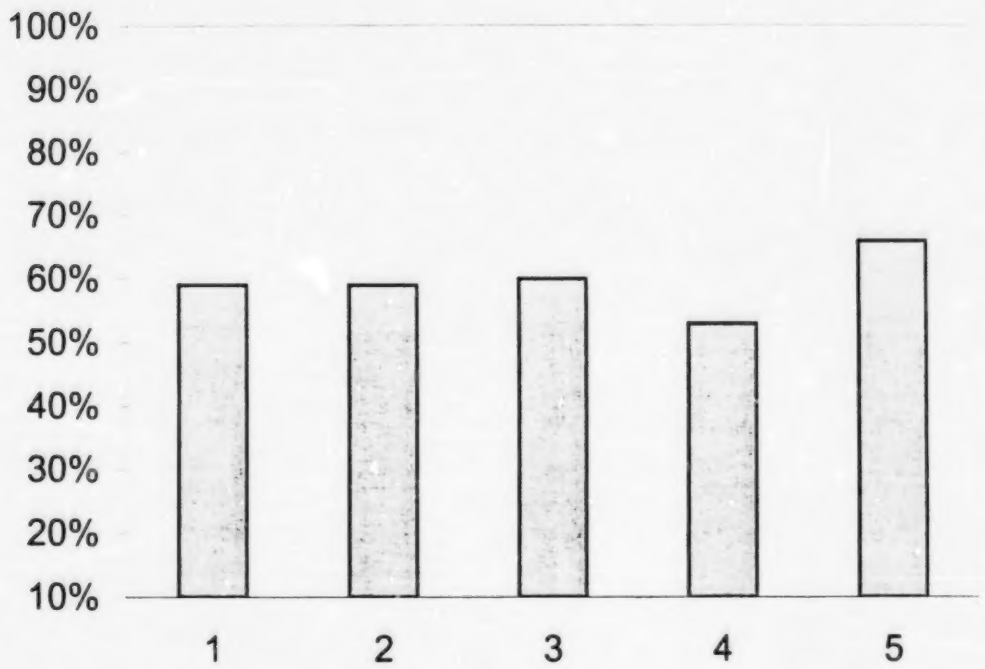
16. J'ai assisté à une séance de formation au sujet du programme de gestion du rendement de mon ministère/organisme

		% de partcipants ayant répondu "oui"
Score total (1)	(pour tous les employés)	49%
Bureau central (2)		47%
Bureau régional (3)		52%
Score moyen pour les employés syndiqués (4)		44%
Score moyen pour les employés non syndiqués (5)		52%



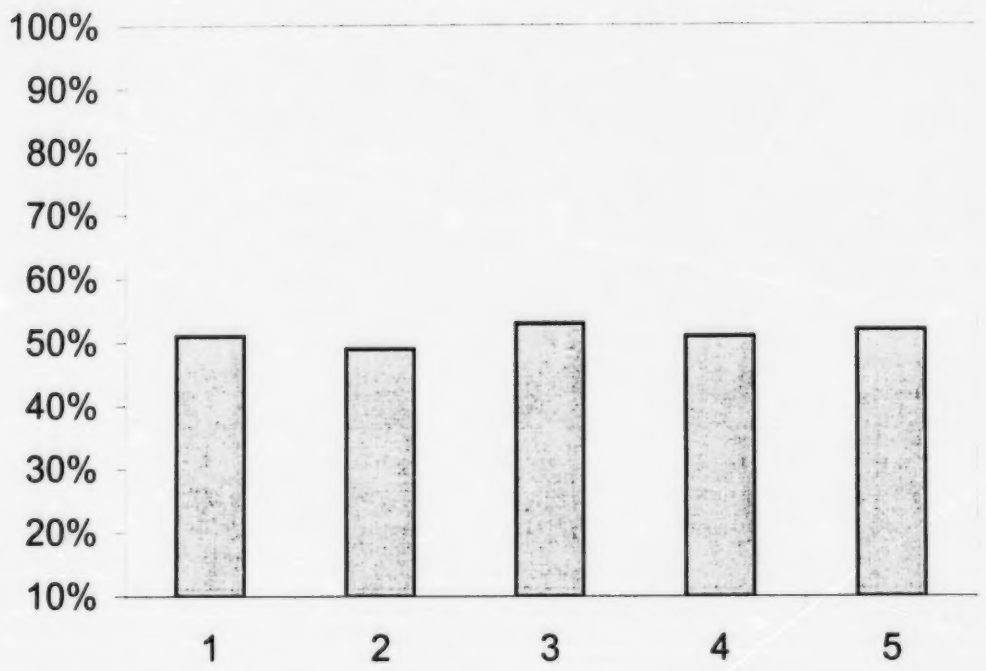
17. Je comprends le programme de gestion du rendemnt de mon ministère/organisme

		% de partcipants ayant répondu "oui"
Score total (1)	(pour tous les employés)	59%
Bureau central (2)		59%
Bureau régional (3)		60%
Score moyen pour les employés syndiqués (4)		53%
Score moyen pour les employés non syndiqués (5)		66%



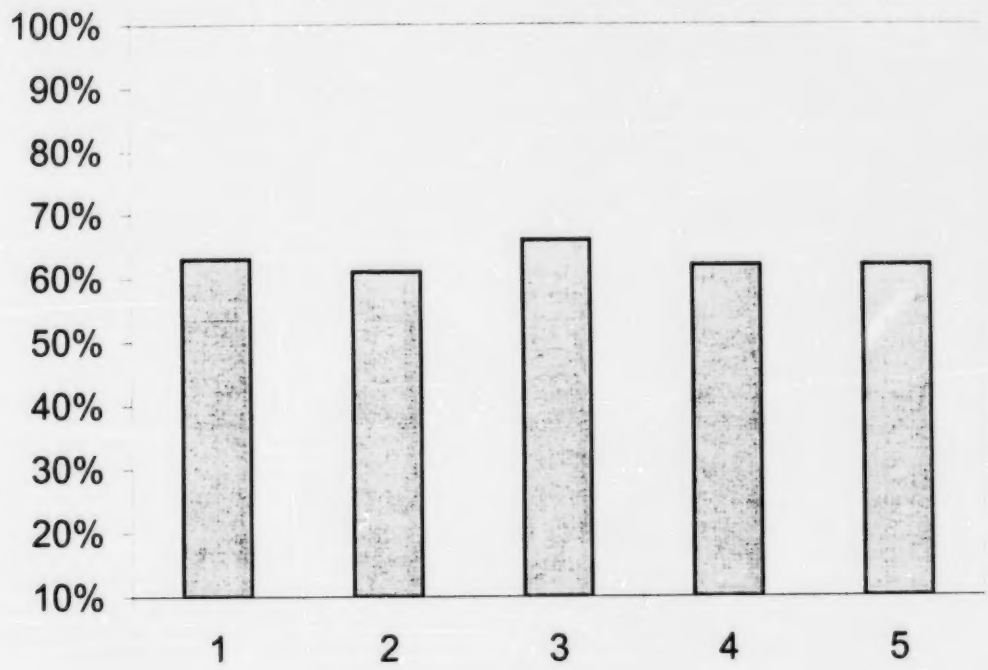
18. Mon surveillant immédiat ou ma surveillante immédiate m'aide à déterminer mes besoins en formation

		% de partcipants ayant répondu "oui"
Score total (1)	(pour tous les employés)	51%
Bureau central (2)		49%
Bureau régional (3)		53%
Score moyen pour les employés syndiqués (4)		51%
Score moyen pour les employés non syndiqués (5)		52%



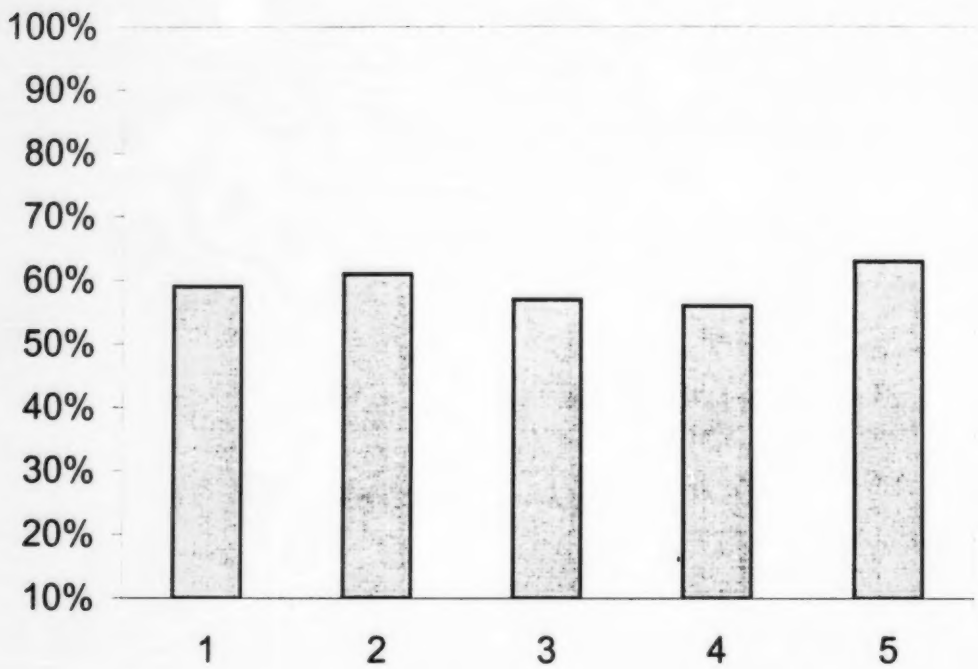
19. Mes besoins en formation sont identifiés et notés au moment de mon évaluation officielle du rendement

		% de partcipants ayant répondu "oui"
Score total (1)	(pour tous les employés)	63%
Bureau central (2)		61%
Bureau régional (3)		66%
Score moyen pour les employés syndiqués (4)		62%
Score moyen pour les employés non syndiqués (5)		62%



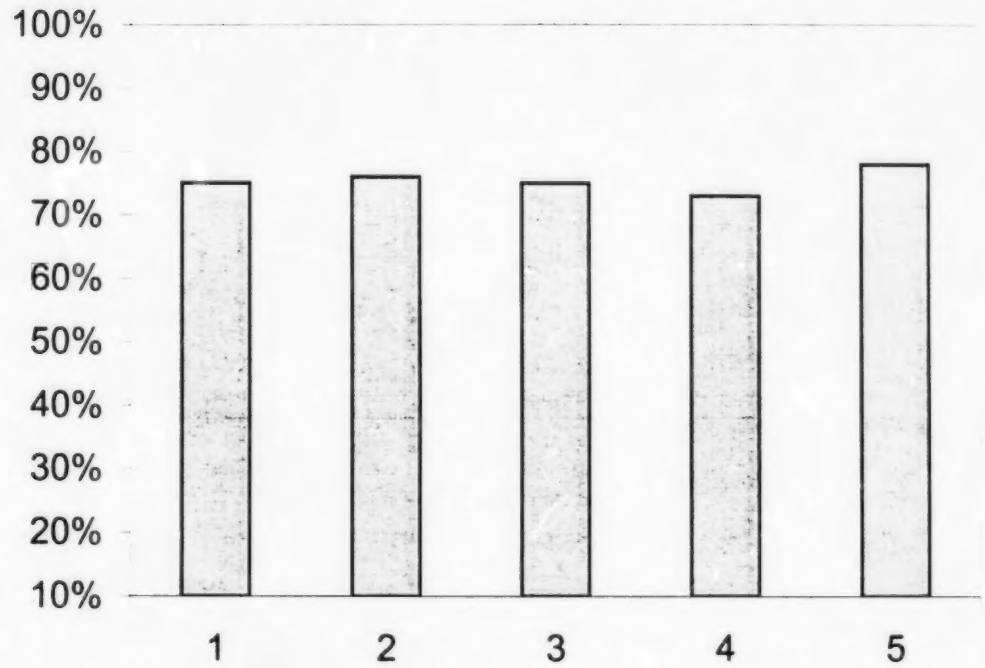
20. Je reçois la formation nécessaire pour répondre à mes besoins

		% de partcipants ayant répondu "oui"
Score total (1)	(pour tous les employés)	59%
Bureau central (2)		61%
Bureau régional (3)		57%
Score moyen pour les employés syndiqués (4)		56%
Score moyen pour les employés non syndiqués (5)		63%



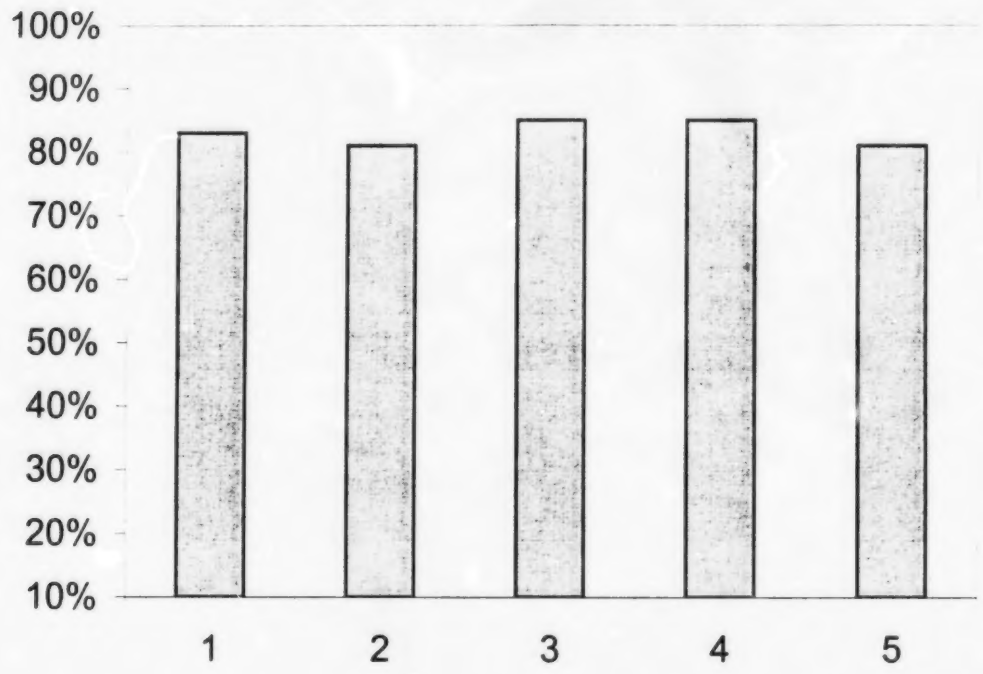
21. La formation que je reçois m'aide à donner un meilleur rendement au travail

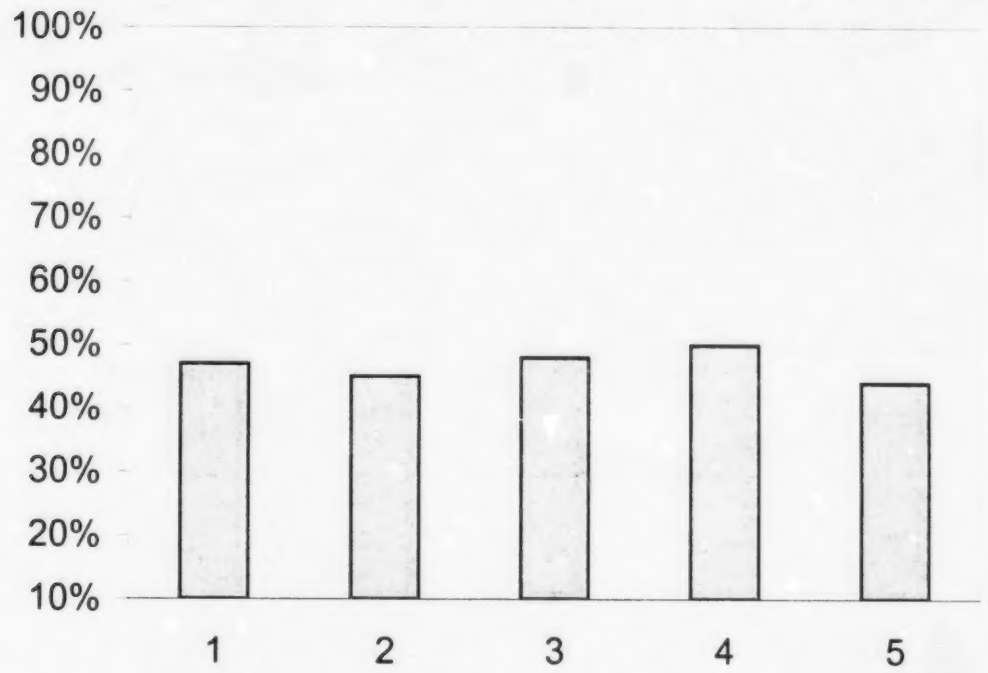
		% de partcipants ayant répondu "oui"
Score total (1)	(pour tous les employés)	75%
Bureau central (2)		76%
Bureau régional (3)		75%
Score moyen pour les employés syndiqués (4)		73%
Score moyen pour les employés non syndiqués (5)		78%



22. Dans le cadre de mon emploi, je sais ce que je dois faire pour **répondre** aux attentes de mon surveillant immédiat ou de ma surveillante immédiate en matière de rendement

		% de partcipants ayant répondu "oui"
Score total (1)	(pour tous les employés)	83%
Bureau central (2)		81%
Bureau régional (3)		85%
Score moyen pour les employés syndiqués (4)		85%
Score moyen pour les employés non syndiqués (5)		81%



23. Dans le cadre de mon emploi, je sais ce que je dois faire pour **surpasser** les attentes de mon surveillant immédiat ou de ma surveillante immédiate en matière de rendement

		% de partcipants ayant répondu "oui"
Score total (1)	(pour tous les employés)	47%
Bureau central (2)		45%
Bureau régional (3)		48%
Score moyen pour les employés syndiqués (4)		50%
Score moyen pour les employés non syndiqués (5)		44%